

Die Herausgeber:

Paul Erker ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsgeschichte an der FU Berlin.

Toni Pierenkemper ist Professor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Universität zu Köln.

Deutsche Unternehmer
zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau

Quellen und Darstellungen zur
Zeitgeschichte
Herausgegeben vom Institut für
Zeitgeschichte

Band 39

R. Oldenbourg Verlag München 1999

Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau

Studien zur Erfahrungsbildung
von Industrie-Eliten

Herausgegeben von
Paul Erker und Toni Pierenkemper

R. Oldenbourg Verlag München 1999

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme
Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau : Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten / hrsg. von Paul Erker und Toni Pierenkemper. – München : Oldenbourg, 1998
(Quellen und Darstellungen zur Zeitgeschichte; Bd. 39)
ISBN 3-486-56363-7

© 1999 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Internet: <http://www.oldenbourg-verlag.de>

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Dieter Vollendorf
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier (chlorfrei gebleicht).
Druck: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Druckerei GmbH,

ISBN 3-486-56363-7

Vorwort

Die in diesem Buch publizierten Beiträge sind aus einem Projekt hervorgegangen, das Klaus-Dietmar Henke im Jahr 1988 als ein Forschungsvorhaben des Instituts für Zeitgeschichte initiiert hat. Anknüpfend an die im Sammelband „Von Stalingrad zur Währungsreform. Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland“ skizzierten Fragestellungen sollten in einem methodisch ähnlich angelegten Band Wandel und Fortbestand von Einstellungen und Werthaltungen führender deutscher Industrieller in einer Periode beschrieben werden, in der die deutsche Gesellschaft einem enormen Veränderungsdruck ausgesetzt war. Das Projekt, das zunächst mit biographischen Beiträgen über 15 Industrielle umfassender angelegt war und auch wesentlich früher abgeschlossen werden sollte, hat Klaus-Dietmar Henke nach seinem Ausscheiden aus dem Institut für Zeitgeschichte im Frühjahr 1992 nicht mehr weiter betreuen können. Paul Erker und Toni Pierenkemper haben daraufhin im Einvernehmen mit dem Institut für Zeitgeschichte den Entschluß gefaßt, das Vorhaben zu einem Abschluß zu bringen und die Herausgeberschaft für die Veröffentlichung zu übernehmen. Das Institut für Zeitgeschichte hat sich dafür entschieden, das Forschungsprojekt in der nunmehr vorliegenden Form in der Reihe „Quellen und Darstellungen zur Zeitgeschichte“ zu publizieren, obwohl das Ergebnis nur als eine Zwischenbilanz der Forschung angesehen werden kann.

Prof. Dr. Horst Möller
Direktor

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
-------------------	---

Paul Erker

Einleitung: Industrie-Eliten im 20. Jahrhundert	1
1. Fragestellungen und Perspektiven	1
2. Die Wirtschaftselite in der NS-Zeit	4
3. Personelle (Dis-)Kontinuitäten in der Umbruchphase: Quantitative Befunde	8
4. Die Chimäre vom Umdenken	14

Heidrun Edelmann

Heinrich Nordhoff: Ein deutscher Manager in der Automobilindustrie	19
1. Ausbildung zum Ingenieur und Kaufmann	19
2. Erfahrungen mit der nationalsozialistischen „Motorisierung“	22
3. „Betriebsführer“ im Brandenburger Opel-Werk	29
4. Entnazifizierung	39
5. Generaldirektor im Volkswagenwerk	44

Toni Pierenkemper

Hans-Günther Sohl: Funktionale Effizienz und autoritäre Harmonie in der Eisen- und Stahlindustrie	53
1. Herkunft und soziale Prägung	55
2. Bewährung in der NS-Zeit	60
3. Erfahrungen in der Übergangszeit	72
4. Wiederaufbau in der Nachkriegszeit	80
5. Wiederaufbau der August Thyssen-Hütte	93
6. Erfahrungsbildung zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau	98

Cornelia Raub-Kühne

Hans Constantin Paulssen: Sozialpartnerschaft aus dem Geiste der Kriegskameradschaft	109
1. Einleitung	109
2. Vom wilhelminischen Bildungsbürger zum Freikorpsführer	113
3. Vom Aluminiumverkäufer zum Fabrikdirektor	131
4. „Betriebsführer“ im Rahmen der nationalsozialistischen Arbeitsordnung	142
5. „Wehrwirtschaftsführer“ und Generaldirektor	153
6. Vom „Mitläufer“ des NS-Regimes zum Arbeitgeberrepräsentanten der Bundesrepublik	166

Volker R. Bergbahn

Otto A. Friedrich: Politischer Unternehmer aus der Gummiindustrie und das Amerikanische Modell	193
1. Jugend und berufliche Prägung	195
2. Rohstoff-Manager in der NS-Zeit	197
3. Abkehr vom Kartell-Denken	203
4. Außenwirtschaftliche Umorientierung	208
5. Neuordnung der industriellen Beziehungen	210

Paul Erker

Ernst Heinkel: Die Luftfahrtindustrie im Spannungsfeld von technologischem Wandel und politischem Umbruch	217
1. Einleitung	217
2. Unternehmerinteresse zwischen Kooperation und Konflikt: Luftfahrtpolitik und Flugzeugindustrie in der NS-Zeit	222
3. Internierungserfahrung, Entnazifizierungsstrategie und der „Fall Heinkel“	248
4. Unternehmerische und wirtschaftliche Vergangenheitsbe- wältigung: Das Heinkel-Syndrom in den fünfziger Jahren	260
5. Der Spätheimkehrer der deutschen Wirtschaft: Ernst Heinkel und der Wiederaufbau der Luftfahrtindustrie	265
6. Ausblick	289

Evelyn Kroker

Heinrich Kost: Rationalisierung und Sozialbeziehungen im Bergbau	291
1. Bergmännische Sozialisation	292
2. Bergbau-Manager in der NS-Zeit	299
3. An der Spitze des Ruhrbergbaus. Kost und der „Rohstoff-Konsens“ nach 1945	304
4. „Neue Sozialordnung“ statt Montan-Mitbestimmung	312

<i>Anhang</i>	317
Auswahlbibliographie	317
Abkürzungsverzeichnis	321
Register	325

Paul Erker

Einleitung: Industrie-Eliten im 20. Jahrhundert*

1. Fragestellungen und Perspektiven

Die Diskussion um die Rolle der Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft hat sich in jüngster Zeit zunehmend historisiert. Im Mittelpunkt steht dabei vor allem der Versuch, einen Zusammenhang zwischen historischen Erfahrungen bzw. generationellen Prägungen und unternehmerischem Verhalten, d.h. unternehmerischer Kompetenz, herzustellen und damit Erklärungsgründe für den aktuellen oder zukünftigen Erfolg bzw. Mißerfolg der deutschen Industiewirtschaft insgesamt zu finden.¹ Das knüpft an die zahlreichen Versuche in der jüngsten Geschichte der deutschen Unternehmer an, die darauf abzielten, sich der Struktur und Prägung der Wirtschaftsführer und Unternehmensmanager zu vergewissern.² Einer der zentralen Untersuchungsansätze – die Rolle der Unternehmer als Wirtschaftselite zwischen NS- und „Wirtschaftswunder“-Zeit und damit die Frage nach der politischen Orientierung der führenden Manager sowie die politischen Dimensionen scheinbar unpolitischer ökonomischer Rationalität – war dabei allerdings bald in den Hintergrund gedrängt worden. Dieser Aspekt wird im folgenden, nicht zuletzt vor dem Hintergrund, daß die Besatzungsmächte vor 50 Jahren die Industriellen-Prozesse gegen einen ausgewählten Kreis von Unternehmern aus der Chemie- und Schwerindustrie (Flick-, Krupp- und IG-Farben-Prozeß) geführt hatten, wieder aufgegriffen und akzentuiert.

* Die Herausgeber bedanken sich bei den Mitarbeiterinnen von Toni Pierenkemper, Frau Bettina Hinterthür und Frau Stefanie van de Kerkhof, M.A., für die umfangreichen Lektoratsarbeiten am Manuskript und an den Druckfahnen.

Der Registerteil wurde von Frau van de Kerkhof erstellt, wobei Christine Klein und Ute Vöcking halfen. Die Endkorrekturen und die Erstellung des Abkürzungsverzeichnisses übernahm Frau van de Kerkhof.

¹ Vgl. dazu neuerdings vor allem (wenig gelungen) Sybille Krause-Burger, *Die neue Elite. Topmanager und Spitzenpolitiker aus der Nähe gesehen*, Düsseldorf 1995, die eine historisch bedenkliche Heroisierung der „Flakhelfer-Generation“ und deren Erfahrungen betreibt.

² Vgl. etwa für die 60er Jahre Ferdinand Simoneit, *Die neuen Bosse*, Düsseldorf 1966; Max Kruk, *Die großen Unternehmer. Woher sie kommen, wer sie sind, wie sie aufstiegen*, Frankfurt 1972; Günter Schmolders, *Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft*, Essen 1973 sowie Hans Otto Eglau, *Erste Garnitur*, Düsseldorf 1980.

Unternehmer als Wirtschaftseliten³ können ohne Bezug zu der Gesellschaft, deren Teil sie sind, nicht adäquat analysiert werden, und ebenso wichtig ist der Bezug zum Wirtschafts- und zum politischen System als Rahmen ökonomischen Handelns im politischen Kontext. Drei zentrale Fragestellungen und analytische Zugriffsmöglichkeiten lassen sich daraus ableiten: *Erstens* die Frage nach Wandel und Bestand der Sozialstruktur der Unternehmer. Wie entwickelten sich deren soziale Zusammensetzung, Karriere und Rekrutierungsmuster? Alles, was wir bisher über die Sozialstruktur und Lebensweise der Unternehmer in Deutschland wissen, deutet etwa darauf hin, von einer äußerst stabilen Selbstrekrutierung auszugehen. In sozialer Herkunft und Ausbildung sowie in den Aufstiegswegen zeigten die Unternehmer eine hohe Konstanz.⁴ *Zweitens* die Frage nach den Perzeptionen und Einstellungen, nach den Erfahrungen und daran geknüpften Mentalitäten der Unternehmer. Wie entwickelten sich deren politische Haltungen, veränderten sich Denk- und Handlungsmuster? Auch hier wissen wir für die Zeit nach 1914 noch wenig, wenn auch vieles auf eine starke Kontinuität – allenfalls durch die Rhythmen generationellen Wandels durchbrochen – hindeutet. *Drittens* schließlich die für das 20. Jahrhundert mit seinen häufigen politischen Systemumbrüchen in den Vordergrund gerückte Frage nach dem (interdependent verlaufenden) Einfluß des politischen (und damit verbunden meist auch des ökonomischen) Systemwandels auf die Sozial- und Mentalitätsstruktur der Wirtschaftseliten. Beschleunigten die Umbruchphasen vom Kaiserreich zur Weimarer Republik, von der Weimarer Republik zum NS-Regime und von dort der Übergang zur Besatzungszeit und Bundesrepublik Veränderungen in der sozialen Zusammensetzung und hinsichtlich personeller Kontinuität oder Diskontinuität in der beruflichen Position bzw. lösten sie diese aus? Oder korrespondierten die tiefen politischen Zäsuren gar nicht mit Brüchen in der Sozialgeschichte der Unternehmer, und hatten die sozialstrukturellen Wandlungen ihre ganz

³ In den Sozialwissenschaften besteht weitgehend Konsens darüber, Eliten als Personen zu definieren, die sich durch ihre gesellschaftliche Macht bzw. ihren Einfluß auf gesellschaftlich bedeutsame Entscheidungen auszeichnen. Vgl. allgemein zur soziologischen Elitelforschung, ihren theoretischen Ansätzen und auch mit einem historischen Rückblick Ursula Hoffmann-Lange, Eliten, Macht und Konflikt in der Bundesrepublik, Opladen 1992 sowie voraussichtlich den aus einer Tagung des Bielefelder Sonderforschungsbereichs „Neuzeitliches Bürgertum“ hervorgehenden Sammelband von Dieter Ziegler, Harald Wixforth (Hrsg.), Die wirtschaftsbürgerliche Elite in Deutschland im 20. Jahrhundert. Im folgenden wird ein funktionaler Unternehmerbegriff verwendet, d.h. als Unternehmerelite werden Vorstandsmitglieder, Aufsichtsratsmitglieder, Geschäftsführer, Werksdirektoren und selbständige Unternehmensleiter begriffen, die als Trägergruppe der jeweiligen Wirtschaftsordnung fungierten. Zum funktionalen Unternehmerbegriff vgl. u.a. Alois Brusatti, Der Unternehmer in Industrie und Handel, in: Erich Zöllner (Hrsg.), Österreichische Sozialstruktur in historischer Sicht, Wien 1980, S. 59-69; Jürgen Kocka, Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen 1975, S. 13. Zum positionalen Unternehmerbegriff, nachdem derjenige als Unternehmer zu bezeichnen ist, der die höchste formale Autorität innerhalb eines Betriebes wahrnimmt, vgl. Toni Pierenkemper, Die westfälischen Schwerindustriellen 1852-1913. Soziale Struktur und unternehmerischer Erfolg, Göttingen 1979, S. 12 ff. Vgl. allgemein auch international vergleichend Youssef Cassis (Hrsg.), Business Elites, Aldershot 1994.

⁴ Vgl. Heinz Hartmann, Die deutschen Unternehmer: Autorität und Organisation, Frankfurt 1968; Benno Biermann, Die soziale Struktur der Unternehmerschaft, Stuttgart 1971 sowie mit zahlreichen Literaturhinweisen Hartmut Kaelble, Sozialstruktur und Lebensweise deutscher Unternehmer 1907-1927, in: Scripta Mercaturae 24 (1990), S. 132-178.

eigenen Kontinuitäten? Wie steht es um Wandel oder Fortbestand von Einstellungen und Werthaltungen der deutschen Industrie-Elite in jenen Perioden, in denen die deutsche Gesellschaft enormem Veränderungsdruck ausgesetzt war? Und umgekehrt, inwieweit drückten sozialstrukturell geprägte Mentalitäten und politische Orientierungen der Unternehmer den gesellschaftlich-ökonomischen Umbrüchen den Stempel auf? Gab es auch hier eine Synchronität der Lern- und Umdenkprozesse mit den politisch-gesellschaftlichen Umbruchphasen oder aber folgten auch diese nicht vielmehr ihren eigenen (z.B. generationell geprägten) Rhythmen?

Der vorliegende Sammelband – entstanden aus einem vor zehn Jahren ursprünglich am Institut für Zeitgeschichte angesiedelten Vorhaben⁵ – wendet dieses Bündel von Fragen auf die Umbruchphase 1942-1952/53 an, greift aber, entsprechend dem biographischen Ansatz, weit in die Zeit der Weimarer Republik und z.T. auch davor zurück. Im Mittelpunkt steht dabei die Untersuchung der Kontinuitäten und Diskontinuitäten von Unternehmermentalitäten vor dem Hintergrund der durch den Zusammenbruch des NS-Kriegswirtschaftssystems, die Eingriffe der Militärregierungen und den Wiederaufbau des bundesrepublikanischen Gesellschafts- und Marktwirtschaftssystems gekennzeichneten Entwicklungen und der dadurch geprägten gesamtgesellschaftlichen Erfahrungen. Die Verknüpfung von Mentalitäten mit den politisch-ökonomischen Umfeldveränderungen erscheint dabei gerechtfertigt, da sich hinsichtlich der Sozialstruktur (als eventuellem Mentalitätsveränderungsfaktor) in der NS-Zeit kaum tiefgreifende Transformationen ergeben haben dürften. Denn als die Unternehmer und Wirtschaftseliten am Ende der Weimarer Republik vor dem Übergang zum NS-Regime standen, hatten sie im Vergleich zum Kaiserreich einen deutlichen sozial-strukturellen Wandel hinter sich, der einen säkularen, langanhaltenden Trend eingeleitet hatte. Mit dem Durchbruch der Großunternehmen hatte auf Kosten der Familienunternehmer der Aufstieg des Managerunternehmers begonnen.⁶ In der jungen Luftfahrt- und Automobilindustrie dominierten aber allenthalben nach wie vor die Eigentümer- und Erfinderunternehmer, und auch die Familienunternehmer wurden nicht völlig verdrängt. Vorherrschend war in der Weimarer Republik daher eine Zwischenform aus reinem Angestellten-Manager und dem Eigentümerunternehmer gewesen – die Manager, die auch über Unternehmensbesitz verfügten. Politisch waren diese Unternehmer noch vielfach dem alten System verhaftet, aber durch die Lockerung der sozialen Bindungen an den monarchistischen Beamtenstaat (und damit auf lange Sicht die Öffnung für neue politische Optionen) sowie durch die Zwänge zur Anpassung von unternehmerischen Leitbildern wie Managementmethoden an die veränderten industri-

⁵ Das Vorhaben stand konzeptionell in engem Zusammenhang mit dem Projekt „Amerikanische Besetzung Deutschlands“, das aus unterschiedlichen Perspektiven die Entwicklungen der Umbruchjahre untersuchte. Vgl. die dazu bereits publizierten Ergebnisse von Hans Woller, Gesellschaft und Politik in der amerikanischen Besatzungszone. Die Region Ansbach und Fürth, München 1986; Martin Broszat u.a. (Hrsg.), Von Stalingrad zur Währungsreform. Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland, München 1988; OMGUS-Handbuch. Die amerikanische Militärregierung in Deutschland 1945-1949. Im Auftrag des Instituts für Zeitgeschichte hrsg. von Christoph Weisz, München 1994 sowie Klaus-Dietmar Henke, Die amerikanische Besetzung Deutschlands, München 1995.

⁶ Vgl. zum folgenden sowie zum zusammenfassenden Forschungsstand zur Unternehmerrgeschichte vor 1914 Kaelble, Sozialstruktur, S. 132 ff.

ellen und gesellschaftspolitischen Bedingungen des Weimarer Sozialstaates zeigten sich auch Differenzierungen und ein Aufbrechen traditioneller Einstellungen und Werthaltungen.

2. Die Wirtschaftselite in der NS-Zeit

Wie aber reagierte diese Weimarer Wirtschaftselite auf das neue NS-Regime? Inwieweit veränderten sich die unternehmerischen Verhaltensweisen und die Zusammensetzung der Unternehmensleiter? Von einer „Nazifizierung“ konnte zunächst keine Rede sein. Bis auf einen kleinen Kreis unterstützte kaum jemand der Konzernleiter das Regime, vielmehr schlugen Skepsis, Reserviertheit und Ablehnung den neuen Machthabern entgegen.⁷ Aber die deutschen Industrie-Eliten hatten nach der Machtübernahme der NSDAP ihre anfänglichen Bedenken bald aufgegeben und sich nach der schnellen Gleichschaltung ihrer Interessenverbände mit der neuen Regierung arrangiert.⁸ Ein wesentlicher Faktor bei der Integration der Unternehmer in die neue, nationalsozialistische Wirtschaftsordnung war, daß das privatwirtschaftliche Eigentum formal unangetastet blieb. Das Konzept des Betriebsführers, das wesentlicher Bestandteil dieser neuen Ordnung war, bedeutete nicht nur ideologisch, sondern auch faktisch eine Aufwertung des innerbetrieblichen Unternehmer-Status gegenüber der Belegschaft.⁹ Auch bei der Organisation der gewerblichen Wirtschaft räumte das Regime den Unternehmern einen gewissen Spielraum wirtschaftlicher Selbstverantwortung ein. Die Anpassungsbereitschaft der Industriellen war um so größer, als die wirtschaftspolitischen Ziele des NS-Regimes mit den betriebswirtschaftlichen Zielen der Unternehmer konform zu gehen schienen: Bei vielen Unternehmen eröffnete bzw. verstärkte die nationalsozialistische Rüstungs- und Kriegspolitik in ungeahntem Ausmaß die Möglichkeit, die Produktion zu steigern, neue Technologien zu entwickeln und Gewinne zu realisieren. Dazu kam im Rahmen der sich bis Kriegsbeginn hinziehenden Arisierungmaßnahmen die Chance, lästige Konkurrenten aus dem Feld zu räumen.¹⁰ Ein Umdenken war daher – zumindest bis 1942 – gar nicht nötig.

Lange vor Kriegsbeginn waren die Unternehmen Teil eines Systems der gelenkten Marktwirtschaft mit starken planwirtschaftlichen Elementen geworden. Durch Rationierungen und Kontingentierungen, durch staatliche Vorgaben für das unternehmerische Handeln und durch das allmähliche Einfrieren der wirtschaftlichen Rech-

⁷ Vgl. dazu auch Dick Geary, *The Industrial Elite and the Nazis in the Weimarer Republic*, in: Peter D. Stachura (Hrsg.), *The Nazi Machtergreifung*, London 1983, S. 85-100.

⁸ Vgl. dazu u.a. Fritz Blach, *Die bayerische Industrie 1933-1939. Elemente der Gleichschaltung, Konformismus und Selbstbehauptung*, in: Martin Broszat u.a. (Hrsg.), *Bayern in der NS-Zeit*, Bd. II, München 1978, S. 237-280.

⁹ Vgl. „Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit“ vom 20. Januar 1934; dazu etwa Wolfgang Spohn, *Betriebsgemeinschaft und innerbetriebliche Herrschaft*, in: Carola Sachse u.a. (Hrsg.), *Angst, Belohnung, Zucht und Ordnung. Herrschaftsmechanismen im Nationalsozialismus*, Opladen 1982, S. 140-208. Vgl. auch Karl Seeliger, *Der Unternehmer in der gelenkten Wirtschaft*, Leipzig/Berlin 1941.

¹⁰ Vgl. dazu Paul Erker, *Industrieeliten in der NS-Zeit. Anpassungsbereitschaft und Eigeninteresse von Unternehmern in der Rüstungs- und Kriegswirtschaft 1936-1945*, Passau 1994, S. 7.

nungssysteme (Preise, Löhne, Zinssätze) war die Lenkungsfunktion des Marktes außer Kraft gesetzt. Nach und nach, gleichsam geräuschlos, war eine staatlich verwaltete und gelenkte Wirtschaft entstanden, die insbesondere im Bereich der Produktion, der Arbeitskräfte und der Investitionen tief in die unternehmensinternen Belange eingriff.¹¹ Das Ausmaß der kriegswirtschaftlichen Mobilisierung war von einer totalitären Erfassung noch weit entfernt, und die Verbrauchsgüterproduktion belegte gegenüber der Rüstungsproduktion noch einen beträchtlichen Anteil der gesamten Fertigungskapazitäten. Bewußt hatte das NS-Regime so lange wie möglich versucht, die Industrie in einem Zustand gleichsam „friedensähnlicher Kriegswirtschaft“¹² zu halten.

Auch an der sozialen und personellen Zusammensetzung der Wirtschaftseliten hatte das NS-Regime zunächst wenig geändert. Natürlich war in den unter staatlichem Einfluß stehenden Konzernen, wie etwa der Preussag, 1933/34 nahezu der gesamte Vorstand ausgewechselt worden.¹³ Da und dort hatte man auch in der Privatindustrie versucht, generationsbedingte Wechsel in Unternehmensvorständen zu nutzen und junge, in den Krisenjahren der Weimarer Republik und der Aufrüstungsphase seit 1933 ausgebildete und beruflich geprägte Manager in die Chefetagen der Konzerne zu hieven, die dem Regime auch politisch nahestanden. Gleichzeitig übte das Regime Druck aus, die jüdischen Unternehmensvorstände zu entlassen. In der Tat vollzog sich daraufhin in der Spitze einiger „jüdischer“ Unternehmen, wie der AEG, IG-Farben, Mannesmann, Continental-Gummi-AG und im gesamten Bankenbereich, ein Wechsel, der aber weitgehend entsprechend den unternehmensinternen Rekrutierungsmustern ablief.¹⁴ Von außen kommende Partei-Karrieristen hatten keine Chancen, zumal längst auch so jedes Unternehmen in seinem Vorstand einen politisch vorzeigbaren Manager sitzen hatte.

Auch der Kreis der etwa 400 „Wehrwirtschaftsführer“, jene im Sinne von besonderer weltanschaulicher Zuverlässigkeit, aber auch herausragender industriegewirtschaftlicher Bedeutung ausgezeichneten und geehrten Unternehmensleiter, taugt bei näherer Betrachtung nicht als Indikator für einen „Nazifizierungsprozess“. Die Verleihung des Wehrwirtschaftsführer-Titels erfolgte oft zufällig und zum Teil auch gegen den Willen der betroffenen Unternehmensführer. Man wird daher konstatieren müssen, daß es – unabhängig vom nominellen Wehrwirtschaftsführer – eine Anzahl unterschiedlicher Unternehmertypen gab, und dabei zum Beispiel deutlich zwischen den Unternehmern in den privaten Großkonzernen und in der verstaatlichten Industrie zu unterscheiden haben (im Montanbereich etwa zwischen den

¹¹ Als ganz anders gelagerter Prozeß der Veränderung der Wirtschaftsverfassung aus der Weimarer Zeit sei hier auch die Reprivatisierung der deutschen Großbanken nach 1933 genannt.

¹² Vgl. Alan S. Milward, *Die deutsche Kriegswirtschaft 1939-1945*, München 1966.

¹³ Vgl. dazu Hervé Joly, *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une Élite Industrielle 1933-1989*, Paris 1996, S. 255 f.

¹⁴ Vgl. dazu Werner Mosse (Hrsg.), *Jews in the German Economy. The German Jewish Economic Elite 1820-1939*, Oxford 1987; Werner Mosse, Hans Pohl (Hrsg.), *Jüdische Unternehmer in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert*, Stuttgart 1992 sowie zur Arisierung Johannes Ludwig, *Bojkott – Enteignung – Mord*, München 21993.

„Vereinigten Stahlwerken“ und den „Reichswerken Hermann Göring“¹⁵; in der Luftfahrtindustrie zwischen den Junkers-Werken und dem Heinkel-Konzern). NS-„Wirtschaftsführer“, wie Hans Kehrl, Paul Pleiger und Walter Rohland, repräsentierten jene neuen NS-Wirtschaftseliten, denen die Kriegswirtschaft neue soziale Aufstiegschancen bot, während Privat-Unternehmer, wie Ernst Heinkel, August Thyssen oder Carl Friedrich v. Siemens, die „alte“ Garde der Wirtschaftseliten darstellten, die das NS-System aber durch das Angebot beträchtlicher Expansionschancen weitgehend integrieren konnte. So gelang es dem NS-System nur vereinzelt, seine Ziele auch durch die Einnahme großwirtschaftlicher Kommandopositionen durchzusetzen. Die ökonomischen Machteliten konnten dem System gegenüber ihre wichtigsten Interessen erhalten und einen tiefgehenden Einschnitt in die soziale Zusammensetzung verhindern.

Das änderte sich teilweise 1941/42 mit dem Amtsantritt des neuen Rüstungsministers Albert Speer, als das NS-Regime nach den ersten militärischen Rückschlägen eine deutliche Umorganisation der deutschen Rüstungswirtschaft vollzog und dabei zugleich nach und nach manchen der in seinen Augen allzu zögerlichen, konservativen oder unbequemen Industrieführer durch agilere und loyalere Kräfte ersetzte und auf die seit der Reform des Aktiengesetzes im Jahre 1937 wenig einflußreichen Aufsichtsratsposten abschob. Zwischen die beiden Typen des Kapitaleigners und Konzernmanagers schob sich ein Zwischentyp des Unternehmers, der als „Partei-buchindustrieller“ bezeichnet werden kann.¹⁶ Er war weniger durch seine besondere Affinität zur NS-Ideologie gekennzeichnet, noch durch das schiere Faktum der Parteimitgliedschaft. „Konstitutiv für ihn war vielmehr, daß er seine Position in der Monopolindustrie *wegen* seiner Parteimitgliedschaft und nicht durch die Beauftragung der Anteilseigner erreichte.“¹⁷ Von elf Vorstandsmitgliedern der Vereinigten Stahlwerke gehörten daher 1944 inzwischen neun der Partei an, während sich 1936 unter acht Vorständen noch kein Parteimitglied befunden hatte. Von insgesamt 518 erfaßten Vorständen, Aufsichtsräten, Direktoren und Prokuristen der Vereinigten Stahlwerke-Gesellschaften besaßen 70% den NSDAP-Mitgliedsausweis.¹⁸ Die Dämme brachen insbesondere in den Staatskonzernen (neben den Vereinigten Stahlwerken etwa der DAF-Konzern VW sowie die Textil- und Energiekonzerne Phrix und Winthershall) und den mit dem Regime besonders eng verknüpften Unternehmen, wie die IG-Farben, die Dresdner Bank oder die Luftfahrtindustrie. Alles in allem blieben aber auch jetzt die traditionellen Muster der Abgänge unter den Vorstandsmitgliedern erhalten. Ein Sample von insgesamt 73 Vorstandsmitgliedern, deren Rücktrittsursachen zwischen 1933 und 1945 untersucht worden sind, läßt nur für 10 auf einen politisch motivierten Konflikt schließen. 18 starben in der Zwischenzeit, 34 hatten die Altersgrenze von 60 Jahren überschritten und 4 wechselten in den Aufsichtsrat oder andere unternehmensexterne Führungspositionen.¹⁹

¹⁵ Vgl. dazu Gerhard Mollin, *Montankonzerne und „Drittes Reich“*. Der Gegensatz zwischen Monopolindustrie und Befehlswirtschaft in der deutschen Rüstung und Expansion 1936-1944, Göttingen 1988.

¹⁶ Vgl. Mollin, *Montankonzerne*, S. 265.

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 266.

¹⁹ Vgl. dazu Joly, *Patrons d'Allemagne*, S. 257.

Dem NS-Regime blieb daher auch jetzt allenfalls die Möglichkeit, auf die Entscheidung der Nachfolgefrage Einfluß zu nehmen, doch stießen allzu vehemente Interventionsversuche, wie etwa bei Daimler Benz, auch weiterhin auf breiten Widerstand in den Unternehmen.²⁰ Daß von den insgesamt 105 Vorständen der zehn größten Konzerne 43 vor 1933 und 62 danach in ihre Positionen gelangten, hatte ebenfalls viel mit der Altersstruktur der Unternehmensleiter zu tun und wenig mit politischen Einflußnahmen.²¹

Personelle Eingriffe in die Zusammensetzung der Industrie-Eliten wären aus Sicht des Regimes zudem letztlich kontraproduktiv gewesen. Man verstand es vielmehr, einen engen Rahmen zu ziehen, innerhalb dessen sich unternehmerisches Agieren und Reagieren vollzog. Die Unternehmer glaubten, daß ihnen die entscheidenden Freiräume unternehmenspolitischen Handelns verblieben waren, vor denen die nationalsozialistischen Eingriffe haltmachen mußten, etwa bei der oft durchaus erfolgreichen Abwehr direkter staatlicher Investitionslenkung. Gleichzeitig merkten sie aber nicht, daß das System indirekter Investitionsanreize, die das nationalsozialistische Kriegswirtschaftssystem bereitstellte, weit erfolgreicher und effektiver in die Unternehmensbelange eingriff und diese im Sinne der NS-Kriegs- und Rüstungsziele zu instrumentalisieren verstand. Dem NS-Regime war es weitgehend gelungen, daß sich die Unternehmensleitungen die kriegswirtschaftlichen Ziele letztlich als unternehmensinterne Geschäftsinteressen zu eigen machten. Die Illusion von der Beherrschung der eigenen Investitionsmittel *und* der übergeordneten Lenkungsinstrumente zur Produktionssteigerung und Effektivierung des Rüstungsausstoßes, die hinter dem Schlagwort der unternehmerischen Selbstverwaltung des Speer-Systems steckte, verdeckte nur lange Zeit geschickt die Instrumentalisierung konzernspezifischer Ziele für die rüstungswirtschaftlichen Interessen des Regimes.²² Bei vielen Unternehmern wirkte dieser „Komplementaritätseffekt“ bis zuletzt, auch wenn zunehmende Interessendivergenzen unübersehbar wurden.

Aus der Sicht der Industrie-Eliten – und das NS-Regime tat alles, diese Haltung zu bestärken – bestand ständig die Gefahr des „Umkippen“ der NS-Wirtschaftsordnung in eine Staatswirtschaft. Die drohende Beseitigung der Reste des privatkapitalistischen Systems wirkte aber gleichsam als permanente Erpressung, sich immer wieder den Deformationen der sich radikalierenden Kriegswirtschaft anzupassen, immer neue Zugeständnisse zu machen und sich dem Primat der Politik, wenn auch zögernd, zu beugen. Angst, so scheint es, stand letztlich wesentlich hinter dem

²⁰ Vgl. dazu Erker, *Industrieeliten*, S. 54 ff.

²¹ Vgl. Joly, *Patrons d'Allemagne*, S. 279 f. Im Mittelpunkt des Interesses des Regimes hinsichtlich der Wirtschaftseliten standen zudem vor allem die Großkonzerne. Viele mittlere Industriebetriebe waren von dem politischen Veränderungsdruck verschont geblieben. Hier fehlen jedoch noch nähere Untersuchungen.

²² Das gilt auch für die betriebliche Sozialpolitik, in der Unternehmens- und Regimeinteressen weitgehend darin konform gingen, die Belegschaften unter den Schlagworten von „sozialer Rationalisierung“ und „betrieblicher Menschenführung“ zu entsolidarisieren, zu fragmentieren und einer direkten Kontrolle zu unterstellen. Vgl. dazu für die Anfänge der NS-Zeit am Beispiel Siemens Carola Sachse, *Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie. Eine Untersuchung zur sozialen Rationalisierung in Deutschland im 20. Jahrhundert*, Hamburg 1990 und Heidrun Homburg, *Rationalisierung und Industriearbeit. Arbeitsmarkt – Management – Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1910-1939*, Berlin 1991.

Verhalten der Unternehmer, Angst um den Erhalt der privatwirtschaftlichen Ordnung und Angst um die Existenzsicherung ihrer Firmen. Kritik und Verweigerung kamen von Unternehmenseite immer nur dann, wenn man den eigenen Industriebetrieb in Gefahr sah, sei es wegen der Abschneidung der ausländischen Absatzmärkte, wegen der produktivitätshemmenden Wirtschaftsbürokratie, wegen der rassenideologisch motivierten Eingriffe in das betriebliche Personalwesen, wegen des Verschleißes von Betriebssubstanz im totalen Krieg oder wegen der „Sozialisierung“ von unternehmensinternen Kenntnissen. So war es denn letztlich die trügerische Hoffnung, das scheinbar rationale Reservat der privatwirtschaftlichen Ordnung retten zu können, durch die sich die Unternehmer nur noch tiefer in die Kriegspolitik des Regimes verstrickten und die die überwiegende Mehrheit unter ihnen zu Komplizen gerade einer Pervertierung dieser Ordnung machte, die in den Todesfabriken und in der hypertrophen Produktion von Massenvernichtungswaffen zu Tage trat.²³ In der Tat zeigte sich, daß das, was die Unternehmer, ihre Konzerne und das kapitalistische System letztlich so verformbar gemacht hat, die Geschicklichkeit war, mit der die NS-Machthaber die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gestalteten und bestimmten, um Ergebnisse, die den nationalsozialistischen Zielen dienten, fast nolens volens zu erreichen.²⁴

3. Personelle (Dis-)Kontinuitäten in der Umbruchphase: Quantitative Befunde

Die Besatzungsmächte hatten die in ihren Augen als Nazi-Industrielle fungierenden Unternehmensvorstände in den ersten Wochen und Monaten nach dem Einmarsch zunächst weitgehend unbehelligt gelassen, so daß agile Rüstungsmanager wie Walter Rohland sich allenthalben bereits wieder als neue Krisenmanager aufspielten und in altem Stil die Unternehmerkollegen auf die neue Zeit einzuschwören suchten.²⁵ Im Herbst 1945 setzten dann aber umfangreiche Eingriffe in die Branchen- wie Personalstruktur der deutschen Industrie ein, deren Ziel unter anderem ein umfassender Wechsel/Austausch in der an dem Regime und seinen Verbrechen wesentlich mitschuldigen Wirtschaftselite war. In zwei ersten großen Verhaftungsaktionen wurden im September und Dezember 1945 insgesamt 120 führende Ruhr-

²³ Vgl. dazu am Beispiel des VW-Konzerns bzw. Ferdinand Porsches Hans Mommsen, *Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich*, Düsseldorf 1996 sowie zum Verhalten der mittelständischen Unternehmer Astrid Gehrig, *Nationalsozialistische Rüstungspolitik und unternehmerischer Entscheidungsspielraum. Vergleichende Fallstudien zur württembergischen Maschinenbauindustrie*, München 1996 sowie Petra Bräutigam, *Mittelständische Unternehmer im Nationalsozialismus. Wirtschaftliche Entwicklungen und soziale Verhaltensweisen in der Schuh- und Lederindustrie Baden-Württembergs*, München 1997.

²⁴ Vgl. Peter Hayes, *Industry and Ideology. IG Farben in the Nazi Era*, Cambridge 1987, S. 136. Das gilt nicht zuletzt auch für den Bereich der Unternehmenskultur, die als Folie für unternehmerisches Handeln hier – nicht zuletzt aus methodischen Problemen mit der Begriffskategorie – nicht näher untersucht worden ist. Nur soviel bleibt dazu vorläufig festzuhalten: Die vielfältigen rüstungspolitischen Eingriffe und die zunehmende Militarisierung der Wirtschaft erzeugten einen starken Veränderungsdruck, der auf den Kern der Unternehmen, ihre wissenschaftlich-technologische Basis und damit auch auf ihre Unternehmenskultur abzielte, um sozusagen von innen heraus die Transformation der Firmen zu Rüstungskonzernen zu erreichen.

²⁵ Vgl. dazu Klaus-Dietmar Henke, *Die amerikanische Besetzung Deutschlands*, München 1995, S. 513 ff.

industrielle interniert. Gleichzeitig mit diesen beiden Schlägen der britischen Militärregierung gegen die Montanindustriellen erfolgte durch die amerikanische und französische Besatzungsmacht die Verhaftung von über 30 Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern von Großbanken.²⁶ Kaum ein Großunternehmen blieb in den folgenden Monaten von den weiteren Entlassungsaktionen verschont. Die 7 Vorstandsmitglieder von Daimler Benz etwa wurden im Oktober 1945 ihrer Ämter enthoben. Fünf waren Parteimitglieder, einer Wehrwirtschaftsführer gewesen, und auch der Vorstandsvorsitzende Wilhelm Haspel, den noch das NS-Regime aus dem Amt zu drängen versucht hatte, wurde nun seines Postens enthoben. Auch das gesamte Direktorium von Bosch mußte gehen.²⁷ Die Autonomie der Rekrutierung, die den Wirtschaftseliten durch ihre Kollaboration mit dem NS-Regime weitgehend belassen worden war, drohte nun durch die Besatzungsmächte und deren Entnazifizierungspolitik verlorenzugehen. Aber es zeigte sich, daß die Art und Weise der personellen Eingriffe der Militärregierungen letztlich weit weniger wirksam war als befürchtet. Sowohl was die Branchen als auch die einzelnen Unternehmen anging, erwiesen sich die alliierten Maßnahmen als vielfach zufällig. Nur die Banken, die Montanindustrie und die Chemieindustrie wurden letztlich der Entflechtungspolitik unterworfen, während die Elektroindustrie (wohl wegen ihres ursprünglichen Zentrums Berlin) und die Automobilindustrie verschont blieben. Nur 36 Direktoren und Firmenleiter des Flick-Konzerns, von Krupp und der IG Farben wurden – wenn auch gleichsam stellvertretend für die gesamte Industrie-Elite – in Nürnberg 1947 vor ein internationales Gericht gestellt.²⁸ Insbesondere der IG Farben-Prozeß sollte in den Augen der Amerikaner vor aller Welt dokumentieren, daß die Wirtschaftseliten nicht unter dem Zwang des NS-Regimes, sondern aus Expansions- und Profitinteresse selbständig Krieg und Verbrechen organisiert und unterstützt hatten. Trotz der Verurteilung der Manager scheiterte dieser Versuch. Auch die Entlassungswelle zeigte Ungereimtheiten. Heinrich Dinkelbach, obwohl seit 1938 NSDAP-Mitglied und im Vorstand der VSt, blieb im Amt und leitete die Reorganisation des Montansektors ein. Und auch Carl Wurster, IG Farben-Direktor seit 1938 und Wehrwirtschaftsführer, verblieb in ähnlicher Funktion zunächst auf seinem Posten.²⁹

Letztlich erwiesen sich auch hinsichtlich der Dauerhaftigkeit die Eingriffe der Militärregierung als wenig wirksam. An der Industriestruktur hatte sich trotz Dekartellisierung und Dekonzentration insgesamt kaum etwas geändert, und die

²⁶ Vgl. dazu Theo Horstmann, *Die Alliierten und die deutschen Großbanken. Bankenpolitik nach dem Zweiten Weltkrieg in Westdeutschland*, Bonn 1991, S. 65 sowie Henke, *Amerikanische Besetzung*, S. 561 ff.

²⁷ Vgl. dazu Joly, *Patrons d'Allemagne*, S. 330 f.

²⁸ Vgl. Erker, *Industrieceliten*, S. 76 sowie auch Gottfried Plumpe, *Die IG Farbenindustrie AG. Wirtschaft, Technik, Politik, 1904-1945*, Berlin 1990, S. 750-756. Die mehrjährigen Bemühungen von amerikanischer Seite, auch gegen die Vorstandsmitglieder der Großbanken Kriegsverbrecherprozesse anzustrengen, scheiterten. Einzig Karl Rasche, Vorstandsmitglied der Dresdner Bank, wurde im Rahmen des „Wilhelmstraßen-Prozeß“ angeklagt und zu einer mehrjährigen Haftstrafe verurteilt. Vgl. Horstmann, S. 65, Anm. 70 sowie dazu auch OMGUS, Ermittlungen gegen die Dresdner Bank (1946), Nördlingen 1986 und OMGUS, Ermittlungen gegen die Deutsche Bank (1946/47), Nördlingen 1985.

²⁹ Vgl. dazu auch Joly, *Patrons d'Allemagne*, S. 332 ff.

privatkapitalistische Eigentumsstruktur war beibehalten worden. Im Bankensektor etwa setzte seit 1948 wieder eine starke Zentralisierung und die Rückkehr zu alten Strukturen ein.³⁰ Auch die personelle Ausschaltung der Wirtschaftseliten durch Entlassung, Internierung und Entnazifizierung mit anschließendem Berufsverbot zeigte seit 1947 – vor dem Hintergrund starker Kontinuitäten in den Industrieverbands-Strukturen – eine gegenläufige Tendenz. Alte Vorstandsvorsitzende, wie Wilhelm Zangen bei Mannesmann, kehrten auf ihre Posten zurück, Friedrich Flick wie Hermann Josef Abs lenkten aus dem Hintergrund über Generalbevollmächtigte und informelle Gremien wieder die Geschicke ihrer Unternehmen, und bei den Nachfolgeinstituten der Dresdner Bank bildete sich Anfang 1948 der „Alte Kreis“ mit dem ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden Carl Goetz als Integrationsfigur. Die „Industrie-Milieus“ hatten sich quer durch alle Branchen als nicht nur weitgehend immun gegen die alliierten Eingriffe gezeigt, sondern geradezu aktiv in der Verhinderung und Korrektur alliierter Maßnahmen und Absichten. Der genauere Blick auf die Altersstruktur zeigt zudem, daß die Eingriffe der Militärregierungen oft nur als Katalysator wirkten, durch die das traditionelle Muster des unternehmerischen Führungswechsels beschleunigt wurde. Ein Großteil der zwischen 1945 und 1948/50 abtretenden Unternehmer hatte die natürliche Altersgrenze erreicht und räumte deswegen, nicht aufgrund politischer Belastungen, ihre Posten.³¹ Dazu kam, daß die Unternehmen die Entlassungsaktionen der Besatzungsmächte offenbar dazu nutzten, sich strategisch für die Nachkriegszeit neu auszurichten (und nicht zuletzt auch da und dort alte Rechnungen zu begleichen).³² Nur die wenigen, allzusehr mit dem NS-Regime affilierten und im Speer-System exponierten Rüstungsmanager, wie Walter Rohland, Hans Kehrl, Paul Pleiger und Karl Saur, fielen so etwas wie einem Selbstreinigungsmechanismus der Unternehmer-Milieus zum Opfer.³³ Alles deutete mithin auf eine starke – wenn auch zeitlich in den unmittelbaren Nachkriegsjahren unterbrochene – personelle Kontinuität der deutschen Unternehmer hin.³⁴ Doch ein näherer Blick auf die Struktur der Industrie-Eliten zwischen Stalingrad und den Anfangsjahren des „Wirtschaftswunders“ zeigt ein differenzierteres Bild.

Auf der Basis des Handbuchs der Aktiengesellschaften wurde ein Sample derjenigen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder erhoben und untersucht, die in der Zeit von 1942 bis 1953 an der Spitze der 50 größten Industrieunternehmen standen.³⁵

³⁰ Vgl. dazu Carl-Ludwig Holtfrerich, *Die Deutsche Bank vom Zweiten Weltkrieg über die Besatzungsherrschaft zur Rekonstruktion 1945-1957*, in: Lothar Gall u.a., *Die Deutsche Bank 1870-1995*, München 1995, S. 495 ff.

³¹ Vgl. dazu Joly, *Patrons d'Allemagne*, S. 302 ff. und 342.

³² Vgl. ebd., S. 354. In der Tat war das Gerede von der Selbstreinigung der deutschen Wirtschaft ein bloßes Schlagwort.

³³ Vgl. Volker R. Berghahn, *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*, Frankfurt 1985, S. 53 f.

³⁴ Vgl. dazu auch Berghahn, *Unternehmer*, S. 48 ff. sowie Werner Plumpe, *Vom Plan zum Markt. Wirtschaftsverwaltung und Unternehmerverbände in der britischen Zone*, Düsseldorf 1987, S. 322 ff. und Wolfgang Zapf, *Wandlungen der deutschen Elite. Ein Zirkulationsmodell deutscher Führungsgruppen 1919-1961*, München 1965.

³⁵ Für diese erste Auswertung und die Zusammenstellung des Samples wurden folgende Quellen verwendet: *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, Jg. 1942-1944 und 1953/54; *Wer leitet?*, Jg. 1940; *Leitende Männer der Wirtschaft und der dazugehörigen Verwaltung*, Jg. 1953; *GmbH-Buch*, Jg. 1944. Die Rangfolge der Unternehmen stützt sich auf die von Chandler für das

Insgesamt wurden 1 020 Personen erfaßt, die sowohl von der Zahl der von ihnen ausgeübten Funktionen (insgesamt 7 740 Positionen in 2 744 Unternehmen, Verbänden und Institutionen) als auch von ihrer sozialen Zusammensetzung her (neben den eigentlichen Industriemanagern und Vertretern der Großbanken auch Privatbankiers, private Investoren und deren Sachwalter, mittelständische Unternehmer und Repräsentanten der Wirtschaftsverwaltung) als repräsentativ gelten können. Bei der Auswertung lassen sich demnach insgesamt 9 verschiedene Gruppierungen unterscheiden³⁶, wobei die Gruppierungen A2, A3, A4, N1 und N2 demnach zusammengekommen Kontinuitätsstränge markieren, während A, A1, N und N3 personelle Diskontinuitäten repräsentieren. Die Auswertung ergab folgendes Bild:

Tabelle 1: Zahlenmäßige Verteilung der Gruppen A (1-4) und N (1-3)

Gruppe	A	A1	A2	A3	A4	N	N1	N2	N3
Anzahl (absolut)	320	33	158	93	9	322	57	8	20
in Prozent	31,4%	3,2%	15,4%	9,1%	0,9%	31,6%	5,6%	0,8%	2%

Die Tabelle zeigt einen insgesamt niedrigen Kontinuitätsgrad von 32 Prozent, d.h., mehr als zwei Drittel der bundesdeutschen Industrie-Eliten Anfang der 50er Jahre waren erst nach 1945 in ihre Positionen gelangt. Allerdings zeigt sich durch eine weitere Differenzierung, daß der Kontinuitätsanteil etwas höher sein muß, da ein Teil der 1942 oder 1953 nicht nachgewiesenen Unternehmer rein altersmäßig zu den kontinuierlich bildenden Gruppierungen A1-A4 bzw. N1 und N2 gehört, so daß man letztlich zu einer Kontinuität von rund 39% gelangt.³⁷

An Hand einiger Beispiele lassen sich die einzelnen Kontinuitäts- bzw. Diskontinuitätslinien schließlich auch qualitativ näher fassen. Der Siemens-Vorstand nach

Jahr 1953 auf der Grundlage des Handbuchs der deutschen Aktiengesellschaften (HdAG) von 1953/54 ermittelten Liste der 200 größten westdeutschen Aktiengesellschaften. Vgl. Alfred D. Chandler, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, London 1990. Appendix C. 3, S. 714-721. Von dort stammt auch die Einteilung der Unternehmen nach Branchen, die auf der amerikanischen Standard Industrial Classification (SIC) beruht. Letztlich ausschlaggebend war immer das HdAG, Abweichungen wurden notiert. Es wurde jedoch generell die Jahreszahl ‚1942‘ verwendet, wenn in den wesentlichen (sprich: bei den aus dem HdAG ermittelten) Positionen keine Veränderungen zu erkennen waren.

³⁶ Folgende Codes wurden für die Gruppen verwendet: A bezeichnet all diejenigen, die im HdAG 1942 bzw. im Wer leitet? nachgewiesen sind, im Jahr 1953 jedoch nicht mehr auftauchen. A1 wie A, jedoch wurde in diesen Fällen davon ausgegangen, daß die Betroffenen entweder tot oder aus dem Wirtschaftsleben ausgeschieden sind. A2 sind 1940/42 und 1953/54 als Führungskräfte zumindest in einem gleichen Unternehmen der Top 50 nachgewiesen. A3 sind 1940/42 in einem Unternehmen der Top 50 nachgewiesen, 1953 jedoch in einem anderen Unternehmen außerhalb der Top 50. A4 sind ebenfalls für beide Jahre nachgewiesen, jedoch 1953 in einem anderen Unternehmen der Top 50. N sind nur 1953/54 nachgewiesen. N1 sind wie A3 für beide Jahre als AR oder V nachgewiesen, hier jedoch erst 1953/54 in einem Unternehmen der Top 50. N2 sind wie A2 in beiden Jahren im gleichen Unternehmen der Top 50, jedoch erst 1953/54 in der Führungsspitze (AR oder V). N3 wie N1, jedoch wurde in diesen Fällen angenommen, daß es sich um Neueinsteiger handelt.

³⁷ Vgl. dazu auch auf der Basis eines kleineren Samples Joly, *Patrons d'Allemagne*, S. 341 f.

1945 ist etwa ein Beispiel für eine gleichsam erzwungene Diskontinuität, da mehr als die Hälfte des Altvorstandes im Laufe der letzten Kriegsmonate durch Kampfhandlungen oder Selbstmord umkam. Auch in der Automobilindustrie (und der ihr zuzurechnenden Reifenindustrie) ergaben sich nach 1945 zahlreiche Wechsel im Vorstand. Allerdings zeigte sich, daß viele der aus politischen Gründen Entlassenen bei Konkurrenzunternehmen unterkamen. Fritz Koenecke etwa, der als Vorstand bei der Continental AG nicht mehr tragbar war, wechselte zu Daimler Benz, und dort, wie vor allem auch bei VW, kamen nun die vom amerikanischen Großaktionär nahezu sämtlich entlassenen Opel-Vorstände wieder in Rang und Würden.³⁸ Ausscheiden aus dem Vorstand bedeutete aber auch unternehmensintern noch keinen Ausschluß aus dem „Industrie-Milieu“. Der Anteil der – allerdings vor allem aus Altersgründen – in den Aufsichtsrat überwechselnden ehemaligen Vorstandsmitglieder war – wenn auch in dem Sample nicht im einzelnen erhoben – beträchtlich.³⁹ Dabei ist auf einen Strukturwandel hinzuweisen, der auch für das Sample den Diskontinuitätseffekt scheinbar verstärkt; die Zahl der Vorstands- und Aufsichtsratsposten war – nicht zuletzt wohl infolge der kriegswirtschaftlichen Bürokratisierung – vor 1945 deutlich aufgebläht. Statt 10, 15 oder gar 20 und mehr Aufsichtsräte befanden sich in den gleichen Gremien 1953 selten mehr als 10, oft sogar weniger als 5 Personen. Statt dessen erhöhte sich bei vielen Unternehmen die Zahl der Prokuristen und Generalbevollmächtigten unterhalb der Vorstandsebene. Doch nicht immer war die Verkleinerung der Gremien für die „Alte Garde“ von Nachteil. Bei Mannesmann etwa sank die Zahl der Aufsichtsräte von 7 auf 3, aber zwei der drei Posten übernahmen Altvorstände, die damit ihren innerbetrieblichen Einfluß gleichsam verdoppelten. Auch die AEG fiel in diese Kategorie: Die Zahl der Vorstandssitze sank von 18 auf 8, von denen aber 6 Altvorstände waren.

Ins Blickfeld gerät schließlich noch eine andere, sich in den Zahlen kaum widerspiegelnde Linie einer letztlich nur relativen Diskontinuität. Es sind jene Angestellten des gehobenen und mittleren Managements, die aus der zweiten Linie kommend nach 1945 in den Vorstand aufstiegen. Ein Paradebeispiel ist etwa die Wintershall AG. Hier wurde der Vorstand zwischen 1942 und 1953 von 8 auf 3 verkleinert. Die verbleibenden Vorstände wechselten in den Aufsichtsrat, und zwei von drei der Vorstandsposten wurden von ehemaligen Prokuristen übernommen. Zum Teil wurden diese Manager – wie etwa Ulrich Haberland bei den IG Farben – bewußt zurückgehalten, um, die sichere Niederlage vor Augen, eine unbelastete Führungsriege zu haben, die nach dem Untergang die Kontinuität der Firmenpolitik in die neue Zeit hinüberretten konnte.⁴⁰ Ein beträchtlicher Teil der im Sample unter N subsumierten Industriellen ist daher offenbar tatsächlich dieser Gruppierung (N2) zuzurechnen. Dafür spricht auch das optimale Alter von 42 Jahren (1942) bzw. 53 Jahren (1953) der Gruppe N, die fast exakt jener hier nur kaum nachweisbaren Gruppe N2 entspricht.

³⁸ Vgl. dazu auch die Aufstellung ebd., S. 166 sowie S. 383 f.

³⁹ Hinweise dazu ebd., S. 355.

⁴⁰ Zur Person Haberbands vgl. die Hinweise bei Raymond Stokes, *Divide and Prosper: The Heirs of IG Farben under Allied Authority, 1945-1951*, Berkeley 1988, S. 31 f. und Hayes, *Industry*, S. 337.

Tabelle 2: Altersdurchschnitt 1942 und 1953

1942	A	A1	A2	A3	A4	N	N1	N2	N3
Alter	59,8	75,2	53,3	53,7	49,7	42,0	47,2	41,8	43,4
1953	A	A1	A2	A3	A4	N	N1	N2	N3
Alter	70,8	+	64,3	64,7	60,7	53,0	58,2	52,8	54,4

Es spricht vieles dafür, daß diese Gruppe das (letztlich verborgene) vorherrschende Rekrutierungsmuster in der Umbruchphase repräsentierte. Neben den zum Teil wieder die Spitzenposition in Vorstand und Aufsichtsrat einnehmenden Alt-Unternehmern kam Ende der 40er, Anfang der 50er Jahre eine zahlenmäßig stärkere Gruppe von neuen Führungskräften in die Leitungspositionen. Sie waren schon im Dritten Reich führend, wenn auch häufig im zweiten Glied, tätig gewesen.⁴¹ Ungeachtet der Entnazifizierung und Internierung blieb somit auch die soziale Homogenität der Wirtschaftseliten gewahrt; zwischen alter und neuer Elite gab es keinen Bruch in den Sozialisationsmustern.

Diese Gruppierung der nach 1945 aus der zweiten Linie aufgestiegenen Unternehmensleiter ist auch jene, die dann Mitte der 60er Jahre in einer Erhebung als die hinsichtlich Sozialprofil und Karrieremuster vorherrschende Industrie-Elite der Bundesrepublik analysiert worden ist.⁴² Sie waren eine hochqualifizierte Spitzengruppe, die in einem langwierigen, durch Krieg und Nachkriegszeit geprägten Aufstiegsprozeß ausgelesen wurde. Für nahezu 60% von ihnen war das folgende Karrieremuster typisch: Nach dem Studium Anfang/Mitte der 30er Jahre Eintritt in das Unternehmen, Anfang der 40er Jahre, bei Kriegsbeginn, Erteilung der Prokura und/oder Aufstieg zum Abteilungsleiter, Anfang der 50er Jahre Aufstieg zum technischen oder kaufmännischen Direktor und stellvertretenden Vorstandsmitglied, Mitte/Ende der 50er Jahre ordentliches Vorstandsmitglied. Gemeinsam sind ihnen die Erfahrungen der Kriegsverluste, der Zerschlagung der deutschen Industrie, des Neuaufbaus und des „Wirtschaftswunders“. Die überwiegende Mehrzahl von ihnen wurde von den zunächst harten Entnazifizierungsmaßnahmen der Alliierten nicht betroffen; im Gegenteil hat die Suspendierung ganzer Führungsgarnituren in den Unternehmen für das mittlere Management Positionen freigemacht.⁴³ Auch hier

⁴¹ Bei Joly, *Patrons d'Allemagne* (S. 367) erscheint der Anteil dieser Kontinuitäts- bzw. Diskontinuitätslinie (auf der Basis von 13 Unternehmen und 128 Vorständen zwischen 1945 und 1954) etwas verzerrt, letztlich aber in der Tendenz ähnlich: 14% der Vorstände blieben ohne Unterbrechung im Amt, 12,5% kehrten nach einer Unterbrechung zurück, 60% kamen aus der zweiten Linie innerhalb des eigenen Unternehmens und 10,9% von außerhalb. So auch Berghahn, dessen These damit auf der hier vorgelegten empirischen Basis bestätigt werden kann. Vgl. mit ersten Vermutungen in diese Richtung auch schon Heidrun Homburg, Jakob Schissler, Zum Kontinuitätsproblem von Interessenorganisationen und Funktionseleiten der westdeutschen Industrie im Umbruch 1945/49, in: *SOWI* 6 (1977), S. 120.

⁴² Vgl. Wolfgang Zapf, *Die deutschen Manager. Sozialprofil und Karriereweg*, in: ders. (Hrsg.), *Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht*, München 1965, S. 136-149, ebenfalls auf der Basis der 50 größten Unternehmen, allerdings mit einem Sample von nur 318 Personen. Dadurch, daß Zapf letztlich später einsetzte, bekam er die Phase vor 1945 nicht mehr ins Blickfeld. Insofern ergänzen sich das hier vorgestellte und Zapfs Sample.

⁴³ Vgl. Zapf, *Die deutschen Manager*, S. 147 f.

hatte also die Säuberungspolitik der Militärregierungen beschleunigend in einen bereits Anfang der 40er Jahre eingeleiteten Elitenwechsel eingegriffen. Diese neue Unternehmergeneration markierte dabei auch einen ersten Höhepunkt der Akademisierung der Industrie-Eliten. Die Mehrzahl von ihnen waren Ingenieure und Naturwissenschaftler; Juristen oder Volks- und Betriebswirte befanden sich noch in der Minderheit. Sie kamen überwiegend aus der oberen Mittelschicht bzw. Oberschicht und wiesen – sich damit deutlich von den amerikanischen Managern unterscheidend – einen hohen Anteil von Beamtenöhnen auf.⁴⁴

4. Die Chimäre vom Umdenken

Über die Erfahrungsbildung, die Einstellungen und Orientierungen von Unternehmen hat die quantitative Analyse zunächst noch wenig Aufschluß gegeben. Aber es ist deutlich geworden, daß auch hier zwischen den einzelnen Kontinuitäts- und Diskontinuitätsgruppen zu unterscheiden ist. Vor allem aber muß davon ausgegangen werden, daß zwischen den beiden Hauptgruppen der deutschen Unternehmer in der Umbruchphase, den „Alten“ und den „neuen Alten“ aus denselben Unternehmen, keine wesentlichen Unterschiede in der Prägung bestanden, auch wenn sich beide Elitegruppen in ihrer Sozialstruktur offenbar unterschieden. Die Erfahrungsbildung ging für beide Gruppierungen in zentralen Feldern gleichermaßen vorstatten, wenn auch in unterschiedlicher Intensität: Sie betraf die Frage nach dem Verhältnis von Staat und Wirtschaft; Vorstellungen von der Ordnung der Wirtschaft; die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit sowie die innerbetrieblichen Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft; schließlich die Konfrontation mit den Zumutungen und Angeboten der Besatzungsmächte sowie die Auseinandersetzungen um die eigene Rolle während der NS-Zeit. Blieben, so lautet die zentrale Fragestellung, die Unternehmer zwischen 1942 und 1953 zwar personell und funktional dieselben, vollzogen aber in der Umbruchphase entscheidende Lern- und Umdenkprozesse, politische Umorientierungen und Selbstreflexionen, so daß sie in ihrer Mentalität und politisch-gesellschaftlichen Orientierung nun ganz andere waren? Oder aber blieben die allemal einschneidenden Erfahrungen der Umbruchphase, der Statusverlust, die Verhaftungen und die Stigmatisierungen, letztlich doch hinsichtlich ihres unternehmerischen Verhaltens und ihrer gesellschaftspolitischen Einstellungen eine Episode, ohne Veränderungsimpuls und ohne Einfluß auf die Herausbildung jenes „modernen“ Unternehmertyps in der späteren bundesrepublikanischen Industriegewirtschaft?

An diesen Frage- und Themenfeldern setzen die folgenden biographischen Studien an. Sie erfolgen vor dem Hintergrund einer Reihe von Thesen, die in der Forschung bereits zur Erfahrungsbildung und politischen Orientierung der Wirtschaftseliten in den Umbruchjahren geäußert worden sind. Schon in den 1950er und 60er Jahren etwa hatten sich G. Almond und H. Hartmann mit der Frage der Kontinuität autoritärer Verhaltensweisen und traditioneller Orientierungen unter den deutschen Unternehmern auseinandergesetzt.⁴⁵ Auch K. Pritzkolet hat in dieser

⁴⁴ Vgl. ebd., S. 141 f.

⁴⁵ Vgl. Gabriel Almond, *The Politics of German Business*, in: Hans Speier, John Davison (Hrsg.),

Zeit in einer Reihe von Untersuchungen branchen- und personenzentriert auf die Kontinuitätslinien vor allem unter dem Aspekt von wirtschaftlicher Macht und Einfluß hingewiesen.⁴⁶ Vor allem V. Berghahn hat aber schließlich in seinen Studien zwei zentrale Thesen aufgestellt, die seither zunehmend diskutiert werden:⁴⁷ Die westdeutschen Unternehmer, so Berghahn, konnten sich nur mühsam auf eine oligopolistische Wettbewerbsordnung nach amerikanischem Vorbild einstellen. Lange habe man etwa an einem eher autoritären, antigewerkschaftlichen Betriebsführermodell festgehalten. Berghahn weist hin auf autoritäre Traditionen, ein Einflußverfahren, das der Praxis nichtparlamentarischer Systeme entspreche (bei der Kartellgesetzgebung), und generell auf eine langsame Ablösung von Handlungs- und Orientierungsmustern in weiten Teilen der Unternehmerschaft und im BDI, der bis Anfang der 70er Jahre von der konservativen Schwerindustrie des Ruhrgebietes dominiert wurde. Diese Verhaltensweisen sind, so Berghahn, nicht ohne Rückbezug auf historische Traditionen zu verstehen, die eine vor 1945 geprägte Generation der Wirtschaftselite auch nach dem Zweiten Weltkrieg noch beeinflusste. Ihre politische und auch zeitliche Reichweite verdeutlicht Berghahn an der Reaktion von BDI, BDA und einem großen Teil der Unternehmerschaft auf das Reformprogramm (Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes, Mitbestimmungsgesetz, Kartellgesetz) der jeweiligen Bundesregierungen. Die zweite These bezieht sich auf das zur Erklärung dieser Einstellungen und deren offensichtlichen Wandel Ende der 60er Jahre herangezogene Generationenmodell. Die nach 1945 in die industriellen Leitungspositionen gelangten jüngeren Führungskräfte hätten einen neuen Unternehmertypus repräsentiert, der dem „amerikanischen Modell“ verpflichtet war und daher, etwa in der Anlehnung an das moderne „human relation-Konzept“, nach und nach gegenüber den konservativen Schwerindustriellen einen Prozeß des Umdenkens einleitete. Als Paradebeispiel für diesen Typus erschien Berghahn Otto A. Friedrich.⁴⁸ Unter Bezug auf diese und ältere Thesen (nach denen „die westdeutsche Wirtschaftselite 1945 radikaler und eindeutiger mit dem alten politischen und gesellschaftlichen System gebrochen [hat] als 1918“ und sich somit reibungslos in das neue sich entwickelnde parlamentarische System eingefügt habe)⁴⁹ hat K.-D. Henke jüngst versucht, diesen „Umdenk-Prozeß“ in die unmittelbare Umbruchphase hinein zu verlegen.⁵⁰ Er vermutet, daß „die Männer der Großindustrie, als sie zwischen 1945/46 und 1952 aus den Lagern und Gefängnissen in die Freiheit zurückkehrten, nicht mehr dieselben gewesen sein können, umgedacht hatten, zumindest bereit waren, umzudenken, und bereitwillig oder nolens volens ihren

West German Leadership and Foreign Policy, New York 1957 und Heinz Hartmann, Hanns Wienold, Universität und Unternehmer, Bielefeld 1967 sowie Heinz Hartmann, Die deutschen Unternehmer, Frankfurt 1968.

⁴⁶ Kurt Pritzkolet, Bosse, Banken, Börsen. Herren über Geld und Wirtschaft, München 1954 sowie ders., Männer, Mächte, Monopole, Frankfurt 1963.

⁴⁷ Vgl. Berghahn, Unternehmer sowie Volker R. Berghahn und Paul J. Friedrich, Otto A. Friedrich, ein politischer Unternehmer, Frankfurt 1993.

⁴⁸ Vgl. auch den Beitrag von Berghahn in diesem Band.

⁴⁹ Vgl. Christoph Kleßmann, Die doppelte Staatsgründung. Deutsche Geschichte 1945-1955, Göttingen 1982, S. 117.

⁵⁰ Vgl. Henke, Amerikanische Besetzung, S. 570f., allerdings ohne einen genaueren Nachweis.

Platz in einem Nachkriegsdeutschland zu suchen begannen“.⁵¹ Auch A. von Plato und K. Hartewig haben, auf der Basis einiger oral history-Studien, in dieser Richtung argumentiert, wonach sich „dieser neue Unternehmertypus schon in den 50er Jahren zeigt, der nicht mehr umstandslos mit den Haupttypen der 20er und 30er Jahre zu identifizieren ist“.⁵²

Die Fallbeispiele des vorliegenden Sammelbandes legen demgegenüber ein vielfach anderes Bild nahe. Will man zunächst die biographischen Studien den jeweiligen Kontinuitäts- und Diskontinuitätsgruppen zuordnen, so repräsentieren Heinkel, Sohl und Kost etwa die Gruppe A2, d.h. der vor wie nach 1945 im selben Unternehmen tätigen Führungskräfte; Paulssen, Friedrich und Nordhoff stehen dagegen für jene, nur das Unternehmen oder Führungsposition wechselnden Wirtschaftseliten (A4) – d.h. insgesamt handelt es sich allesamt um Unternehmer, die nach zeitlicher Unterbrechung nach 1945 wieder in industrielle Führungspositionen kamen bzw. diese fortführten. Generationell sind beide zentralen Unternehmergruppen repräsentiert: Mit Paulssen, Heinkel und Kost jene ältere, in der Umbruchphase schon in hohem Alter stehende Garde der Industrie-Eliten; mit Friedrich, Sohl und Nordhoff jene um die Jahrhundertwende geborenen und 1945 noch jungen Manager. Ein weiteres zentrales Kriterium der Auswahl war die möglichst breite Streuung hinsichtlich der von ihnen vertretenen Branchen, für die sie eine gewisse Repräsentativität beanspruchen können. Sohl und Kost stehen dabei für die „alten“ schwerindustriellen Ruhrbranchen (Bergbau, Eisen und Stahl), Heinkel (Flugzeugindustrie), Nordhoff (Automobilindustrie) und Friedrich (Gummiindustrie) für die „neuen“ Hochtechnologie-Branchen. Paulssen (ursprünglich Aluminiumindustrie) repräsentiert als Verbands- bzw. Wirtschaftsbehörden-Vertreter einen eigenen, keiner Branche eindeutig zuordenbaren Typus. So wünschenswert es gewesen wäre, auch Studien über exponierte Vertreter der Industrie-Eliten und Bankiers wie Friedrich Flick oder Hermann J. Abs in dem Band zu haben, so gerechtfertigt scheint es aber auch zu sein, letztlich weniger bekannte (und umstrittene) Unternehmer aufgenommen zu haben. Eine Rolle spielte schließlich die Quellenlage, deren jeweilige Dichte oder Lückenhaftigkeit sich im Umfang der einzelnen Beiträge niederschlug, ohne daß damit jedoch eine inhaltliche Wertung über die Bedeutung der untersuchten Person verbunden ist.

So unterschiedlich im einzelnen die Erfahrungsbildung bei den sechs untersuchten Industriellen erfolgte, so zeigt sich doch ein genereller Trend: Es gab kein Umdenken und kaum ein Nachdenken bei den deutschen Unternehmern in der Umbruchphase. „Amerikaner“ wie Otto A. Friedrich waren offenbar doch die Ausnahme, pragmatisch vorgehende Manager wie Nordhoff, technologie-begeisterte Unternehmer wie Heinkel oder effizienz-orientierte Industrielle wie Sohl dagegen die Regel. Es gab Erfahrungsbildung und Lernprozesse der NS-Zeit, die nach 1945 angewandt wurden, und Erfahrungen der unmittelbaren Nachkriegsmonate und -jahre, die ohne

⁵¹ Ebd., S. 571.

⁵² Vgl. Alexander von Plato, Wirtschaftskapitäne. Biographische Selbstrekonstruktionen von Unternehmern der Nachkriegszeit, in: Axel Schildt, Arnold Sywottek (Hrsg.), *Modernisierung im Wiederaufbau. Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre*, Bonn 1993, S. 377-391 sowie Karin Hartewig, Die „alliierte Besatzungsmacht“ in den Lebensgeschichten westdeutscher Unternehmer, in: *BIOS 6* (1993), Sonderheft, S. 95-119.

Rückwirkung auf eine Umorientierung der Einstellungen und Verhaltensweisen blieben. Das erste, was die Unternehmer über ihre Verbände versuchten, war nicht etwa, einen Umdenk- und Reflexionsprozeß in den eigenen Reihen in Gang zu setzen, sondern in einer geradezu als PR-Aktion angelegten Strategie das Denken *über* die Unternehmer in der sich formierenden Nachkriegsgesellschaft zu verändern. Durch die drohende Kollektivanklage des bevorstehenden Nürnberger Industriellen-Prozesses in die Defensive gedrängt, erfolgte gleichsam eine Selbst-Konstruktion des unternehmerischen Eigenbildes, in der das Image der nazifizierten Wirtschaftselite überwunden werden sollte und in der von der Unterschätzungs-These über die Effizienz-These bis zur Widerstands-These alle Merkmale von Verhaltensweisen und Einstellungen gegenüber dem NS-Regime und in der Kriegszeit enthalten waren, die später tatsächlich auch immer wieder in der öffentlichen Diskussion auftauchten.⁵³ Für ein grundsätzliches Umdenken gab es auch kaum zwingende Gründe, denn die neue Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik stellte vielfach wieder das alte (sozusagen positive) Vorzeichen hinsichtlich des Regel- und Anreizsystems ökonomisch-unternehmerischen Handelns her. Die Entpolitisierung der Unternehmensziele und die wiedergewonnenen Handlungsspielräume unternehmensinterner Entscheidungsprozesse lenkten das Interesse und Engagement der Industrie-Eliten wieder auf Exportorientierung, Gewinnerwirtschaftung und Wiederaufbau.

Friedrich Flick und Hermann J. Abs waren die wohl prominentesten Beispiele der damit verbundenen Verhaltenskontinuität. Flick, der sich durch Geschick und Skrupellosigkeit im Windschatten der NS-Expansion in den 30er und 40er Jahren ein riesiges Imperium in der Schwerindustrie aufgebaut hatte, betrieb nach seiner Haftentlassung und Teilenteignung (gegen Entschädigung) eine ebenso gezielte Beteiligungs- und Akquisitionsstrategie, die ihn zum Besitzer eines neuen, nun im wesentlichen auf die Zukunftsbranchen Automobil- und Chemieindustrie gestützten Industrieimperiums machte. Es ist bezeichnend, daß Flick etwa bei der spektakulären Übernahme der Aktienmehrheit des Feldmühle-Konzerns Ende der 50er Jahre sich des berüchtigten „Rausschmeißer-Paragraphs“ in dem aus der NS-Zeit übernommenen Umwandlungsgesetz bediente.⁵⁴ Abs, der ebenfalls seinen Aufstieg in der NS-Zeit gemacht hatte und durch seine Kompetenz bei Auslands-Kredit-Geschäften in die industrielle Expansion der Deutschen Bank wie auch die expansive Außenhandelspolitik des NS-Regimes eng involviert war, stellte nach 1945 seine finanzpolitischen Fähigkeiten in den Dienst der auf Wiedereroberung der Finanzmärkte abzielenden Deutschen Bank wie der auf internationale Kreditwürdigkeit bedachten Bundesregierung.⁵⁵ Vieles, vor allem was die industriellen Beziehungen anging, war alter Wein („Betriebsgemeinschaft“) in neuen Schläuchen („Sozialpartnerschaft“), wobei die Wurzeln mehr im Kriegerlebnis des Ersten Weltkrieges und der autoritären „Werksgemeinschaft“-Ideologie der 1920er Jahre lagen als

⁵³ Vgl. dazu Jonathan Wiesen, *Overcoming Nazism: Big Business, Public Relations, and the Politics of Memory, 1945-50*, in: *Central European History* 29 (1996), S. 201-226.

⁵⁴ Vgl. dazu Günter Ogger, *Friedrich Flick der Große*, Hamburg 1971, S. 317 f.

⁵⁵ Zu Abs vgl. Lothar Gall u.a., *Die Deutsche Bank 1870-1995*, München 1995, S. 381 ff. und S. 421 ff.

in der NS-Zeit oder in der „human relation“-Bewegung in den USA.⁵⁶ Manches, vor allem was die „Modernisierung durch Amerikanisierung“ anging (Taylorismus und Fordismus als amerikanisches Produktionsmodell der Massenfertigung), war nur Fassade, hinter der die Wiederentdeckung der Meister in den Industriebetrieben und der handwerklich geprägten deutschen Qualitätsfertigung stand.⁵⁷

Die alten Denkmuster und Verhaltensweisen „paßten“ nicht nur gut in die Wiederaufbaujahre, sondern erwiesen sich dort auch zunächst als äußerst erfolgreich. Spätestens seit der Phase Ende der 60er Jahre/Anfang der 70er Jahre, als der tiefgreifende, krisenhafte Umschwung der Weltwirtschaft einsetzte, zahlreiche Branchen einen technologischen Umbruch erlebten, die amerikanischen Konzerne mehr und mehr auf den deutschen Markt drängten, die Konkurrenz auf den Weltmärkten immer härter wurde, der Selbstlauf der Boomphase zu Ende ging und die unternehmenspolitischen Handlungsspielräume immer enger wurden, erwiesen sich diese mentalen und habituellen Dispositionen als hinderlich. Seit Mitte der 60er Jahre hatte zwar eine neue Unternehmergeneration mit neuen Konzepten und Orientierungen das industriepolitische und unternehmerische Erbe der NS-Zeit hinter sich gelassen, aber sie schleppte eine Bürde mit sich, die ihr durch die unheilvolle Komplementarität der Erfahrungen von NS-Autarkie und „Wirtschaftswunder“-Euphorie gleichsam in die Wiege gelegt worden war: Die trotz aller Amerika-Reisen vorherrschende unternehmerische Selbstbezogenheit, nationale Binnenorientierung und manageriale Selbstzufriedenheit, die zu einer Verkümmerng der Wettbewerbsfähigkeit führte. Das Spannende an der Umbruchphase 1942-1953 war nicht die personelle Kontinuität und mentale/habituelle Diskontinuität, sondern die personelle Diskontinuität und mentale/habituelle Kontinuität. Diese Phase markiert, unternehmerisch gesehen, daher noch nicht den endgültigen Abschied von der unmittelbaren Kriegs- und Nachkriegszeit. Der Abschied kam erst mit jener Phase zwischen 1965 und 1975, die allenthalben von weit tiefgreifenderen, schmerzhafteren und vor allem tatsächlich erfolgten Lern- und Umdenkprozessen innerhalb einer Unternehmer-Generation geprägt war.

⁵⁶ Vgl. dazu vor allem den Beitrag von Rauh-Kühne in diesem Band.

⁵⁷ Vgl. dazu Joachim Radkau, „Wirtschaftswunder“ ohne technologische Innovation? Technische Modernität in den 50er Jahren, in: Schildt/Sywottek (Hrsg.), *Modernisierung im Wiederaufbau*, S. 138 f.

Heidrun Edelmann

Heinrich Nordhoff: Ein deutscher Manager in der Automobilindustrie*

Als Heinrich Nordhoff Anfang 1948 die Leitung des Volkswagenwerkes übernahm, rief er dessen Belegschaft auf, aus der größten deutschen Automobilfabrik „einen ausschlaggebenden Faktor der deutschen Friedenswirtschaft“ zu machen. Er selbst sei bereit, dafür alles einzubringen, was er an Erfahrung, Wissen und Können besitze.¹ Nordhoff hatte eine recht genaue Vorstellung von den anstehenden Aufgaben. Im Laufe der nächsten Monate gelang es, Produktion und Absatz kontinuierlich zu steigern sowie die für die Fertigung eines „Volkswagens“ aufzuwendende Stundenzahl drastisch zu senken. „Wenn wir diese Linie weiterverfolgen“, spornte Nordhoff die Belegschaft wenige Tage nach der Währungsreform an, „werden wir einer der wenigen Betriebe in Deutschland sein, der mit Ruhe und Zuversicht in die Zukunft sehen kann.“² Woher nahm Nordhoff Optimismus und Programm zu einem Zeitpunkt, als sich die wirtschaftliche und politische Entwicklung kaum überblicken ließ? Zur Beantwortung dieser Frage wird seine Sozialisation als Ingenieur und Manager ausgelotet, seine Biographie in die Jahrzehnte vor 1948 zurückverfolgt. Im folgenden sollen daher die Jahre der Ausbildung Nordhoffs zum Ingenieur und Kaufmann (1.), seine Erfahrungen mit der nationalsozialistischen „Motorisierung“ (2.), seine Leistungen als „Betriebsführer“ im Brandenburger Opel-Werk (3.) und seine „Entnazifizierung“ (4.) behandelt sowie abschließend sein Wirken als Generaldirektor im Volkswagenwerk geschildert (5.) werden.

1. Ausbildung zum Ingenieur und Kaufmann

1899 als Sohn eines Bankbeamten und späteren Generaldirektors der Berlinischen Feuer-Versicherungsanstalt in der Bischofsstadt Hildesheim geboren, wuchs Heinrich Nordhoff hier und in Berlin auf.³ Er besuchte zunächst eine katholische

* Dieser Beitrag stellt erste Ergebnisse der biographischen Studie „Heinrich Nordhoff (1899-1968). Ein deutscher Manager im amerikanischen Jahrhundert“ vor.

¹ Nordhoffs erste Ansprache an die Belegschaft am 5.1.1948 über Werkfunk, in: Heinrich Nordhoff, Reden und Aufsätze. Zeugnisse einer Ära, Düsseldorf 1992, S. 46.

² Werkfunk-Ansprache an die Belegschaft am 25.6.1948, in: ebd., S. 54 f.

³ Zu wichtigen Lebensdaten Nordhoffs Volkmar Köhler, Heinrich Nordhoff (Niedersächsische Lebensbilder 9), Hildesheim 1976.

Volksschule, dann ein humanistisches Gymnasium. Nach dem Abitur wurde er 1917 Soldat und zog sich an der Westfront eine Kriegsverletzung zu. 1920 begann Nordhoff an der Technischen Hochschule Charlottenburg ein Studium des Schiffs- und allgemeinen Maschinenbaus.

Damals erholte sich die deutsche Wirtschaft nur schwer von den Nachwirkungen des Ersten Weltkrieges. Als ein Indiz für das niedrige Wohlstandsniveau im Deutschen Reich galt die Tatsache, daß es hier sehr viel weniger Personenkraftwagen gab als etwa in Frankreich oder Großbritannien.⁴ Menschen aus allen Bevölkerungsschichten orientierten ihre Vorstellungen, wie dieser Rückstand zu überwinden sei, am ökonomischen System der USA. Der allgemeine Wohlstand dieses Landes ließ es als Modell für die wirtschaftliche Gesundung der Weimarer Republik geeignet erscheinen. Fasziniert nahm man in Deutschland zur Kenntnis, daß die amerikanische Automobilindustrie entscheidend dazu beitrug, wirtschaftliche Prosperität herbeizuführen und zu erhalten. Von keiner anderen Branche gingen augenscheinlich so viele belebende Effekte auf vor- und nachgelagerte Wirtschaftsbereiche aus. Professor Georg Schlesinger, bei dem Nordhoff in Berlin Vorlesungen hörte, berichtete nach einer Studienreise in die USA von den Vorteilen der „economy of large scale“.⁵ Eine solche Großserienfertigung erlaubte kontinuierliche Preissenkungen, so daß schließlich sogar diejenigen sich Autos anschaffen konnten, die sie in den Fabriken montierten.

Die „Amerika“-Begeisterung im Deutschland der zwanziger Jahre wurde angeführt von jungen Ingenieuren wie Heinrich Nordhoff. Mit dem Vertrauen in eine technische und organisatorische Rationalisierung, welche die Produktion steigern und verbilligen sollte, verknüpften sie die Hoffnung auf eine Verbesserung der sozialen Lage breiter Bevölkerungsschichten. In Bewunderung für Henry Ford glaubten viele von ihnen an die Chance, ihre technischen Fähigkeiten in den Dienst einer Entwicklung stellen zu können, die mehr Wohlstand für alle bringen würde.⁶

Der junge Diplom-Ingenieur Heinrich Nordhoff, der sein Studium mit einer Arbeit über den Kranbau abgeschlossen hatte, erhielt seine erste Anstellung bei den Bayerischen Motorenwerken. Hier arbeitete er als Konstrukteur im Flugmotorenbau, dem Hauptbetätigungsfeld des Unternehmens. Während die Entwicklung von Automotoren in Deutschland stagnierte, wurden in der Konstruktion von Flugmotoren während des Ersten Weltkrieges und in den Jahren danach beachtliche Fortschritte erzielt.⁷ Heinrich Nordhoff konnte somit seine ersten Berufserfahrungen als Ingenieur in einem Bereich sammeln, in dem Deutschland Weltniveau gehalten hatte.

⁴ 1925 kam ein Personenkraftwagen in Großbritannien auf 75, in Frankreich auf 84, im Deutschen Reich aber erst auf 369 Einwohner. Jaroslav Purs, *The Internal Combustion Machine and the Revolution in Transport: The Case of Czechoslovakia*, in: *History and Society*, Sonderband 1985, S. 499-579, hier S. 559.

⁵ Georg Schlesinger, *Der Daseinskampf der deutschen Automobilindustrie*, Berlin 1925, S. 12 ff.

⁶ Peter Berg, *Deutschland und Amerika 1918 bis 1929. Über das deutsche Amerikabild der zwanziger Jahre*, Lübeck/Hamburg 1963.

⁷ Friedrich Klemm, *Die Hauptprobleme der Entwicklung der deutschen Automobilindustrie in der Nachkriegszeit und der Wettbewerb dieser Industrie mit dem Ausland, insbesondere den Vereinigten Staaten*, Marburg 1929, S. 18.

1928 entschloß sich Nordhoff, in die USA zu gehen. Seine Bemühungen um eine Anstellung bei Nash Motors schlugen jedoch fehl.⁸ Er wählte daher die „zweitbeste“ Lösung und bewarb sich 1930 erfolgreich um eine Beschäftigung bei Opel in Rüsselsheim. Die Firma stellte Ende der zwanziger Jahre bereits über vierzig Prozent aller deutschen Autos her und fungierte als Schrittmacher bei der Verbilligung von Personenkraftwagen. Der Opel „Laubfrosch“ von 1924, ein Auto ohne technische Raffinessen, dessen Preis schon bald von 4 500 auf 4 000 Mark sank, entsprach der Nachfrage auf dem deutschen Automobilmarkt erstaunlich gut.⁹

Kurz bevor Heinrich Nordhoff bei Opel anfang, war das Familienunternehmen in eine AG umgewandelt und von der General Motors Corporation, dem bedeutendsten Automobilhersteller der USA, gekauft worden. Heinrich Nordhoff übernahm in dieser „amerikanischen“ unter den deutschen Automobilfabriken, deren Geschäftspolitik fortan in Detroit und New York bestimmt wurde¹⁰, die Leitung der Technischen Abteilung des Kundendienstes. Rückblickend beurteilte Nordhoff es als besonders vorteilhaft, während einer Phase bei Opel eingetreten zu sein, als die Umstellung der Firma nach amerikanischem Vorbild noch in vollem Gange war. So habe er besser lernen können, worauf es im „Service“ ankomme, als wenn er zu einer bereits modernisierten und effektiv arbeitenden Abteilung gestoßen wäre. Weil, wie Nordhoff nach dem Krieg berichtete, es im Kundendienst „zu viele Nazis“ gab, mit denen er häufig aneinandergeraten sei, wechselte er 1933 als technischer Berater des Abteilungsleiters in den Verkauf über. So arbeitete sich der gelernte Diplomingenieur nach und nach in kaufmännische Aufgaben ein.¹¹

Mehrfach erhielt Nordhoff Gelegenheit, amerikanische Absatz- und Produktionsmethoden vor Ort, im Mutterunternehmen des General Motors Konzerns in den USA, zu studieren.¹² Er lernte, daß in der Autoindustrie technische Spitzenprodukte noch lange keinen wirtschaftlichen Erfolg garantierten. Dieser stellte sich vielmehr erst ein, wenn es gelang, rationelle Fertigungsmethoden rentabel anzuwenden, sich also die in Massen gefertigten Autos auch verkaufen ließen, weil ihr Preis und ihre Ausstattung sich mit der Kaufkraft und den Ansprüchen großer Teile der Bevölkerung im Einklang befanden. Zudem verstanden es die Automobilhersteller der USA, ihre Kunden durch einen zuverlässigen „Service“ zu gewinnen und an die einmal gewählte Marke zu binden. Als „amerikanisch“ muß nicht zuletzt das Arbeitsethos bezeichnet werden, das Nordhoff in seiner Zeit bei General Motors und Opel kennenlernte und fortan für sich beanspruchte. Er empfand, wie er rückschauend berichtete, seine Arbeit nicht einfach als Pflichterfüllung, vielmehr als sportliche Herausforderung, bei der er zeigen konnte, was in ihm steckte.¹³

⁸ Everett Martin, Interview mit Heinrich Nordhoff, Unternehmensarchiv der Volkswagen AG, Wolfsburg (AVW), Niederschriften zur Frühgeschichte 7.

⁹ Heidrun Edelmann, Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand. Die Geschichte der Verbreitung von Personenkraftwagen in Deutschland (Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie e.V. [VDA] Nr. 60), Frankfurt 1989, S. 171 f.

¹⁰ Nordhoff an Richter vom 9.3.1943 (Abschrift), Bundesarchiv Koblenz (BAK) R 87/6338.

¹¹ Everett Martin, Interview mit H. Nordhoff, AVW Niederschriften zur Frühgeschichte 7. Ebd.

¹³ Dies äußerte Nordhoff in einem Interview in TIME vom 15.2.1954.

Einer einfachen Übertragung amerikanischer „Erfolgsrezepte“ auf den deutschen Automobilbau stand jedoch manches Hindernis entgegen. Als Nordhoff zu den Opel-Werken stieß, wirkte sich die Weltwirtschaftskrise bereits lähmend auf den Absatz von Personenkraftwagen aus. Auf dem Tiefpunkt der Großen Depression konnte rund ein Fünftel der deutschen Automobilproduktion nicht abgesetzt werden.¹⁴ Es fiel indessen auf, daß diese Stagnation kleine Wagen am wenigsten betraf. Während die Anlagen der meisten Automobilfabriken ruinös niedrig ausgelastet waren und etliche Firmen die Weltwirtschaftskrise nicht überstanden, gelang es dem „Kleinwagenspezialisten“ Opel, sich auf die veränderte Absatzsituation einzustellen. Als die Konjunktur wieder in Gang kam, war die Firma darauf vorbereitet, ihre Produktion zu steigern, und profitierte vom raschen Aufschwung stärker als alle Konkurrenten.¹⁵ Seit Herbst 1936 kostete der vielfach als „Volkswagen“ bezeichnete „P 4“ nur noch 1 450 Mark.¹⁶ Er wurde abgelöst durch den „Kadett“, der zusammen mit dem „Olympia“ zudem eine Pionierleistung in der Geschichte des deutschen Automobilbaus bildete, denn hier gingen erstmals Wagen mit selbsttragender Ganzstahlkarosserie in die Großserienproduktion.¹⁷ Die Firma Opel, deren Fabrikate bis zum Zweiten Weltkrieg die meistgekauften Wagen im Deutschen Reich waren, konnte in den dreißiger Jahren als einziger Automobilhersteller in Deutschland auf dem Weltmarkt konkurrieren und einen Gewinn aus dem Exportgeschäft ziehen.¹⁸ Opel schien mit seiner Modell- und Preispolitik auch am ehesten in der Lage zu sein, die Verbreitung des Automobils in neue Käuferschichten nachhaltig zu forcieren.

2. Erfahrungen mit der nationalsozialistischen „Motorisierung“

Aus der Perspektive der am Markt überaus erfolgreichen Firma Opel mußten die Maßnahmen des nationalsozialistischen Regimes, die in der Propaganda vielbeschworene „Motorisierung“ anzukurbeln, eher fragwürdig erscheinen, wurden doch die Entwicklungsgesetze des Kraftfahrzeugmarktes dabei kaum berücksichtigt. Zweimal hatte Heinrich Nordhoff die Ansicht seiner Firma zu Fragen der „Motorisierung“ zu vertreten. Die Stellungnahmen, die er zum „Volkswagen“ und zur „Entwicklung von Kraftfahrzeugen für die Reichsautobahnen“ formulierte, zeugen von einer profunden Kenntnis der in Deutschland herrschenden Absatzbedingungen und von der Fähigkeit, die Modellpolitik konsequent an einer absehbaren Kaufkraftentwicklung zu orientieren.

¹⁴ Fred Ledermann, Fehlrationalisierung — der Irrweg der deutschen Automobilindustrie seit der Stabilisierung der Mark, Stuttgart 1933, S. 38.

¹⁵ Edelmann, Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand, S. 172.

¹⁶ Werner Oswald, Deutsche Autos 1920-1945. Alle deutschen Personenwagen der damaligen Zeit, Stuttgart 1983, S. 287.

¹⁷ Ebd., S. 315 ff.

¹⁸ Mit einem Anteil von 65% an der gesamten deutschen Kraftwagenausfuhr erreichte Opel 1934 ein Maximum. 1935: 48%, 1936: 43%, 1937: 51%. Reinhold Stisser, Die deutsche Kraftfahrzeugindustrie. Ihre Exportprobleme und ihre Wettbewerbslage auf dem Weltmarkt, in: Weltwirtschaftliches Archiv (WWA) Bd. XLVIII (1938), S. 142-176, hier S. 148 f.

Als 1934 zum Zwecke der „Schaffung eines Volkswagens“ zuerst ein neues Personenwagenmodell konstruiert werden sollte, war auch der Reichsverband der Automobilindustrie (RDA) skeptisch, daß Deutschland auf diesem Wege der „Massenmotorisierung“ einen Schritt näher kommen könnte. Der Branchenverband wollte jedoch zumindest verhindern, daß der nationalsozialistische Staat ein solches Projekt neben der Privatindustrie aufzog. Er beauftragte daher den renommierten Konstrukteur Ferdinand Porsche, ein Modell zu entwickeln, das später den „Volkswagen“ abgeben könnte.¹⁹ Zu einer Verbandssitzung, auf der dieser Vorschlag von den Mitgliedsfirmen behandelt wurde, entsandte die Firma Opel Heinrich Nordhoff.²⁰ In einer Runde gestandener Unternehmensleiter, darunter Wilhelm Kissel von Daimler-Benz, Carl Hahn von der Auto Union und Ernst Hagemeier von den Adlerwerken²¹, vertrat der noch verhältnismäßig junge Nordhoff die Meinung seiner Firma zum Vorgehen des Branchenverbandes: Opel lehnte die vom RDA betriebene Politik des voreilenden Gehorsams gegenüber Hitlers Forderung, einen „Volkswagen“ zu konstruieren, ab. „Über kurz oder lang“, brachte Nordhoff vor, werde seine Firma „aus eigener Kraft“ einen „Volkswagen“ herausbringen.²² Carl Hahn notierte im Anschluß an diese Sitzung, daß er die von Nordhoff vertretene Ansicht „besonders interessant“ gefunden habe. Er teilte zudem dessen Auffassung, daß von der Entwicklung eines „Einheitstyps“, mochte er technisch auch noch so fortschrittlich ausfallen, keine Lösung des Motorisierungsproblems zu erwarten sei, diese vielmehr „bei Opel und der Auto Union läge, die im gegenseitigen Konkurrenzkampf sicherlich schon im nächsten Jahr billige Typen brächten“.²³ In der Folgezeit täuschte die aufwendige und eingängige „Volkswagen“-Propaganda darüber hinweg, daß die nationalsozialistische Rüstungswirtschaft und der private Massenkonsum an einem hochwertigen Gut wie dem Automobil sich wechselseitig ausschlossen. Die Pkw-Dichte blieb auch im „Dritten Reich“ beträchtlich hinter der vergleichbarer Industrieländer zurück.²⁴

Noch ein weiteres Mal formulierte Heinrich Nordhoff die Stellungnahme seiner Firma zu einer Unternehmung, die ähnlich dem „Volkswagen“-Projekt die besondere Aufmerksamkeit und Förderung Hitlers genoß. Als das Reichsverkehrsministerium im Sommer 1935 die Automobilunternehmen aufforderte zu berichten, wie weit ihre Entwicklungsarbeiten für „autobahnreife“ Fahrzeuge gediehen seien²⁵, hielt er mit seinen Bedenken nicht hinter dem Berg. Während die meisten Firmen eifertig die „Autobahnfestigkeit“ ihrer angebotenen oder in Vorbereitung befind-

¹⁹ Edelmann, Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand, S. 179 f.

²⁰ Opel AG an Reichsverband der Automobilindustrie e.V. (RDA) vom 5.5.1934, Archiv des VDA RDA 17.B.1.

²¹ Liste der Anwesenden auf der RDA-Sitzung vom 8.5.1934, ebd.

²² Bericht über die Besprechung betr. das Problem „Volkswagen“ am 8.5.1934, AVW Handakte Franz Popp.

²³ Aktennotiz vom 14.5.1934 über die Besprechung im RDA betr. Volkswagen am 8.5.1934, Sächsisches Staatsarchiv Dresden, Auto Union.

²⁴ Während in Großbritannien und Frankreich inzwischen auf 24 bzw. 23 Einwohner ein Pkw kam, mußten sich 1938 im Deutschen Reich immer noch 51 Menschen ein Auto „teilen“. Pürs 1985, S. 559.

²⁵ RDA an Reichsverkehrsministerium betr. Entwicklung von Kraftfahrzeugen für die Reichsautobahnen vom 17.6.1935, BA Potsdam RVM 8050 (Sign. Deutsches Zentralarchiv).

lichen Modelle beteuerten, legte er in einem ausführlichen Antwortschreiben dar, daß der überwiegende Teil aller Personenwagen noch auf absehbare Zeit für einen Verkehr zu entwickeln sei, der „weitgehend in den heute üblichen Bahnen“ verlaufen werde. Zudem hielt Nordhoff die Fähigkeit des Durchschnittsfahrers für begrenzt, einen Personenkraftwagen mit sehr hoher Geschwindigkeit über längere Strecken zu führen. Zwar konnten größere Motoren die Beherrschung der Fahrzeuge erleichtern, verteuerten aber die Herstellung beträchtlich. Die Fahrzeuge lägen dann in einer Preisklasse, für die vorerst „die wirtschaftlichen Voraussetzungen für den Absatz einer ausreichenden Menge“ nicht vorhanden seien.²⁶

Marktanalysen, wie sie von Heinrich Nordhoff präsentiert wurden, erwiesen sich in dem Maße als obsolet, wie nicht mehr die Nachfrage, sondern die Zuteilung von Rohstoffkontingenten im Rahmen der Vierjahresplan-Wirtschaft über Umfang und Gegenstände der Produktion entschied. Da der Lkw-Bau aus militärischen Erwägungen bald Vorrang genoß, wurden sowohl die dorthin fließenden Materialkontingente als auch die Facharbeiter vom Pkw-Bau abgezogen.²⁷ Bis zum Kriegsbeginn verlängerten sich im Deutschen Reich die Lieferfristen für Personenkraftwagen kontinuierlich; danach kam deren Bau fast vollständig zum Erliegen.²⁸ Auch das Rüsselsheimer Opel-Werk stellte die Pkw-Produktion im September 1939 ein und auf Flugzeugteilerfertigung um.²⁹ Das Monopol auf die Fertigung von Personenkraftwagen für die Wehrmacht erhielt 1942 das neugegründete „Volkswagen“-Werk.³⁰ Bei Opel beschränkte sich die Kraftfahrzeugproduktion nach Kriegsbeginn auf Lastwagen.

Bereits in der zweiten Hälfte der dreißiger Jahre hatte die Nachfrage der Wehrmacht nach Lkw sprunghaft zugenommen. Opel war auf diesen Wandel vorbereitet. Zum einen hatte es mit dem „Blitz“ einen nach amerikanischen Maßstäben konstruierten Lkw aufgelegt, der sich besonders durch sein niedriges Eigengewicht auszeichnete.³¹ Zum anderen hatte das Unternehmen 1935 in Brandenburg³² eine neue Fabrik für Lastkraftwagen errichtet. Das Werk, in dem erstmals in Deutschland Fließarbeit konsequent zur Anwendung kam, galt als „die modernste Lastwagenfabrik der Welt“, war „von vornherein für ein einziges Produkt eingerichtet“ und verfügte über ausreichende Reserveflächen für etwaig erforderliche Erweiterungsvorhaben.³³

²⁶ Nordhoff im Auftrag der Opel AG an Reichsverkehrsministerium vom 12.8.1935, ebd.

²⁷ Während 1934 auf einen Lkw fünf Pkw gekommen waren, belief sich das Verhältnis 1938 bereits auf eins zu drei. Edelmann, Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand, S. 197.

²⁸ Ebd., S. 208 ff.

²⁹ Verwalter an Reichskommissar für die Behandlung feindlichen Vermögens im Reichsjustizministerium (RFV) vom 6.2.1943, BAK R 87/6337.

³⁰ Edelmann, Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand, S. 215.

³¹ Wolfgang H. Gebhardt, Taschenbuch deutscher Lkw-Bau 1918-1945, Bd. 2 b, Stuttgart 1989, S. 141 ff.

³² Die Standortwahl entsprach dem Verlangen der Regierung, „lebenswichtige“ Industrieneubauten östlich der „Hannover-Linie“ zu errichten. Expansionswillige Firmen mußten diesen strategischen Gesichtspunkt berücksichtigen, da sie andernfalls weder Baustoffe noch Werkzeugmaschinen bekommen hätten. United States Strategic Bombing Survey (USSBS), German Motor Vehicle Industry Report, January 1947, S. 5.

³³ Heinrich Hauser, Opel. Ein deutsches Tor zur Welt, Frankfurt 1937. Zunächst lag die Leitung des Brandenburger Werkes bei Hanns Grewenig, der im Oktober 1938 von Gerd Stieler von Heydekampf abgelöst wurde.

Mit dem Brandenburger Werk baute Opel seine Marktführerschaft auch im Lkw-Bereich aus, wobei die Zuwächse vor allem in der Klasse 3-4 t erfolgten.³⁴ Die Firma hatte damit auf das richtige Pferd gesetzt, denn spätestens seit dem Herbst 1938, nachdem der Einmarsch ins Sudetenland die mangelhafte Motorisierung der Wehrmacht hatte erkennen lassen, räumte die Vierjahresplanbehörde der Lkw-Fertigung, trotz aller gegenläufiger Propaganda von einer bevorstehenden zivilen „Massenmotorisierung“, Vorrang gegenüber der Pkw-Fertigung ein.³⁵ Die deutschen Hersteller mußten sich jetzt sogar den Vorwurf gefallen lassen, daß sie zu teure und zu schwere Lastkraftwagen herstellten und nicht in der Lage seien, jene Produktionssteigerung durchzuführen, die aus militärischen Gründen geboten erschien. Göring bemerkte damals, daß, wenn man die schwerfälligen deutschen Modelle mit den „amerikanischen“ Fahrzeugen, also denen der Firmen Opel und Ford vergleiche, es schlichtweg lächerlich sei, davon zu reden, daß die deutsche Motorisierung große Fortschritte gemacht habe.³⁶ Seit Anfang 1939 setzte die Vierjahresplanbehörde, ohne ideologische Sentimentalitäten und zur Entrüstung etwa des sich stets „national“ gebenden Konkurrenten Daimler-Benz³⁷, konsequent auf die überlegenen „amerikanischen“ Lieferanten. Weil Oberst von Schell, der neuingesetzte Generalbevollmächtigte für das Kraftfahrzeugwesen, in Begleitung des Berliner Opel-Generalvertreters Eduard Winter kurz zuvor die Fertigungsstätten von General Motors in den USA besucht und bewundert hatte³⁸, fühlte er sich deren Tochterfirma Opel besonders verbunden.

Die Opel-„Blitze“ gingen seit 1938/39 ganz überwiegend an die Wehrmacht. Deren Bedeutung als Kunde für Kraftfahrzeuge war in den dreißiger Jahren rasch gewachsen, sowohl was den Anteil am Gesamtabsatz als auch die absolute Zahl der abgenommenen Einheiten betrifft. Die Lkw-Hersteller bemühten sich daher, ihre Präsenz in der Reichshauptstadt zu verstärken, um das „Behördengeschäft“ vor Ort zu betreuen.³⁹ Für die Opel AG nahm zunächst deren Berliner Generalvertreter Eduard Winter diese Aufgabe wahr⁴⁰, und auch Nordhoff hielt sich bereits häufiger im Firmenauftrag in Berlin auf. Im Herbst 1939 übernahm er dort die Leitung einer nunmehr gebildeten „Behördenabteilung“ und übersiedelte mit seiner Familie in die Reichshauptstadt.⁴¹ Nordhoffs Aufgabe bestand neben der Regelung von Export-

³⁴ Der Anteil an den 1936 bzw. 1937 zugelassenen Liefer- und Lastkraftwagen betrug 35,5 bzw. 36,5 %; es folgte Ford mit fast 17 %. RDA (Hrsg.), *Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft 1937*, Berlin 1938, S. 57 ff.

³⁵ Zur Entwicklung des Kfz-Marktes unter dem Vierjahresplan: Edelmann, *Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand*, S. 202 ff.

³⁶ Memorandum vom 25.11.1938, Edison Institut Dearborn/Michigan, Acc. 38, Box 40.

³⁷ Karl-Heinz Roth, *Der Weg zum guten Stern des „Dritten Reiches“*. Schlaglichter auf die Geschichte der Daimler-Benz AG und ihrer Vorläufer (1890-1945), in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts (Hrsg.), *Das Daimler-Benz-Buch. Ein Rüstungskonzern im „Tausendjährigen Reich“*, Nördlingen 1987, S. 27-374.

³⁸ Hans C. Graf von Seherr-Thoss, *Die deutsche Automobilindustrie*, Stuttgart 1979, S. 349.

³⁹ Die Lage des sogenannten „Berliner Büros“ Ecke Wilhelmstraße/Unter den Linden war denkbar günstig, um die erforderlichen Kontakte zu pflegen.

⁴⁰ Seherr-Thoss, *Die deutsche Automobilindustrie*, S. 349.

⁴¹ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Meldebogen vom 13.4.1946, Hessisches Hauptstaatsarchiv Wiesbaden (FHStA) 520 DL 509201.

fragen vor allem darin, Wehrmächtsaufträge hereinzuholen, an welche die Zuteilung von Materialkontingenten und Arbeitskräften gekoppelt war. Bei dieser Tätigkeit kamen seine Erfahrungen als Salesmanager amerikanischer Schule kaum noch zum Tragen. Als Mittelsmann zu den Behörden nahm er nun jedoch eine Schlüsselposition in der Firma ein. Im Mai 1940 ernannte ihn der Opel Aufsichtsrat daher zum stellvertretenden Vorstandsmitglied.⁴²

Der Beginn des Krieges brachte für die Firma Opel, eine hundertprozentige Tochter der General Motors Corporation, keine nennenswerten Nachteile. Alle Versuche, eine „Verwaltung“ im Sinne der Feindvermögensverordnung vom Januar 1940 einzusetzen, verliefen zunächst immer wieder im Sande. Auch der Kriegseintritt der USA im Dezember 1941 änderte daran nichts. Dem Reichskommissar für die Behandlung feindlichen Vermögens, Staatssekretär Johannes Krohn, ging es vor allen Dingen um die „Sicherstellung und Erhaltung des Feindvermögens und Einordnung des Unternehmens in die Kriegswirtschaft“. Er vertrat die Auffassung, daß man „überhaupt keinen Unterschied zwischen deutschen Unternehmen und solchen unter feindlichem Einfluß“ machen sollte; vielmehr komme es darauf an, daß produziert werde; alles andere sei „graue Theorie“.⁴³ Möglich war diese pflegliche Behandlung „feindlichen“ Vermögens nur, „weil die betroffenen Unternehmen eine nicht geringe Kooperationsbereitschaft bewiesen und sich nicht nur problemlos in die deutsche Kriegswirtschaft einfügten, sondern auch nicht selten engagiert mitarbeiteten“.⁴⁴ Als schließlich doch ein Verwalter eingesetzt wurde, geschah dies nicht etwa, weil die Leistungen der Firma Opel im Rüstungseinsatz zu beanstanden gewesen wären. Es fehlte vielmehr ein „Posten“, um dem seit 1934 im Opel-Aufsichtsrat sitzenden Carl Lürer⁴⁵, dem als strammsten verfügbaren Parteigänger im Hause Opel aus Opportunitätsgründen im Juli 1941 der Posten des Vorstandsvorsitzenden übertragen worden war, einen ehrenhaften Wiederausstieg aus diesem Amt zu ermöglichen. Daher ernannte Göring ihn im November 1942 zum Verwalter der Opel AG. Zur „Vertretung der Gesellschaft“ war er jedoch ausdrücklich nicht

⁴² Er ersetzte den verstorbenen Kurt Auerbach. Handelsregister-Auszug v. 15.8.1941, Eintr. 9, BAK R 87/6336.

⁴³ Protokoll der Sitzung des Beirates der Adam Opel AG am 25.5.1943, BAK R 87/322. Zum gesamten Komplex Stephan H. Lindner, Das Reichskommissariat für die Behandlung feindlichen Vermögens im Zweiten Weltkrieg, Stuttgart 1991; speziell zu Opel Anita Kugler, Die Behandlung des feindlichen Vermögens in Deutschland und die „Selbstverantwortung“ der Rüstungsindustrie. Dargestellt am Beispiel der Adam Opel AG von 1941 bis Anfang 1943, in: 1999, Heft 2/1988, S. 46-78. Im übrigen betrachtete der Reichskommissar es als seine Pflicht, das „feindliche Vermögen“ zu erhalten, und zwar „zugunsten desjenigen, den es einmal angehen werde“. Protokoll über die gemeinsame Beirats- und Vorstandssitzung der Adam Opel AG am 25.5.1943, BAK R 87/6338.

⁴⁴ Lindner, Das Reichskommissariat, S. 166. Rechtsanwalt Heinrich Richter, der Generalbevollmächtigte des Hauptaktionärs General Motors Corporation (GMC), argumentierte stets damit, daß „die Wirtschaftskraft des Unternehmens (...) seit Jahren in nicht zu übertreffender Weise zugunsten der deutschen Kriegsführung eingesetzt“ worden sei, und daß „die Anordnung einer Verwaltung (...) hier schlechterdings nichts verbessern“ könnte. Heinrich Richter, „Betriff Adam Opel AG“ vom 7.1.1942, BAK R 87/233.

⁴⁵ Lürer bekleidete zahlreiche Spitzenämter in Wirtschaft und Wirtschaftsverwaltung, gehörte seit 1935 auch dem Opel Aufsichtsrat an und ließ als „alter Kämpfer“ und Gauinspektor der NSDAP in Hessen an „Linientreue“ nicht zu wünschen übrig. Kugler, Die Behandlung des feindlichen Vermögens, S. 57.

berechtigt.⁴⁶ Dem Verwalter wurde ein Beirat zur Seite gestellt, dem neben den bisherigen Aufsichtsratsmitgliedern Adam Opel, Konsul Belitz und Heinrich Richter mit William Werner und Walter Schieber zwei Vertreter des Speer-Ministeriums sowie Fritz ter Meer und als Vorsitzender Wilhelm Avieny angehörten.⁴⁷

Weder der Verwalter noch der Beirat tasteten den privatwirtschaftlichen Status des amerikanischen Unternehmens an. Ernstlich bedroht war die Unabhängigkeit der Opel AG jedoch zeitweilig aus einer anderen Richtung. Im Frühjahr 1942, als von der Firma eine drastische Steigerung des Ausstoßes an Lastkraftwagen gefordert wurde, schien es so, als ob derjenige, der eine Erhöhung der Produktion am einleuchtendsten versprechen konnte, auch die größten Chancen hätte, fortan über die Firma zu verfügen. In diesem Zusammenhang entwickelte der von Hitler eingesetzte „Generalinspektor des Führers für das Kraftfahrwesen“, Jakob Werlin, besonderen Eifer. Werlin verfügte über ausgezeichnete Verbindungen zur SS, die als einzige Organisation die für einen Ausbau erforderlichen Arbeitskräfte hätte stellen können und darauf erpicht war, ihr Wirtschaftsimperium durch derartige „Hilfestellungen“ auszudehnen. Der Vorstand der Opel AG jedoch, dem Heinrich Nordhoff seit Ende April 1942 als Vollmitglied angehörte⁴⁸, lehnte eine Erweiterung der Brandenburger Fabrik zu diesem Zeitpunkt, als bereits für die laufende Fertigung Rohstoffe und Arbeitskräfte fehlten, kategorisch ab. Man wollte sich auf keinen Fall „der Persönlichkeit des Herrn Werlin bedienen“⁴⁹, was unweigerlich eine enge Verbindung zur SS als Lieferantin von Arbeitshäftlingen zur Folge gehabt hätte. Heinrich Nordhoff war es vorbehalten, Werlin die ablehnende Stellungnahme des Vorstandes, wenn auch nicht dessen tatsächliche Befürchtungen, zu unterbreiten: Der Vorstand habe beschlossen, die geforderte Mehrproduktion auf anderem Wege, nämlich durch Aggregatverlagerung, zu schaffen. Werlin, der bereits Hitler für einen Ausbau des Brandenburger Werkes hatte einnehmen können und jetzt sogar mit einem entsprechenden „Führerbefehl“ aufwartete, lehnte diese „Behelfslösung“ ab. Er unterbreitete zugleich das handfeste Angebot, das entscheidende Problem der Arbeitskräfte für den Erweiterungsbau zu lösen. Er hätte, trug er vor, „da ja die SS im besonderen Maße Hilfestellung bei der Verwirklichung der Vergrößerung Brandenburgs zu geben in der Lage wäre“, auf Veranlassung Hitlers bereits mit Himmler über diese Frage gesprochen.⁵⁰ Nach Auffassung des General Motors-Generalbevollmächtigten Richter⁵¹, der sich unermüdlich für den Fortbestand und die Unabhängigkeit der Firma Opel einsetzte, hatten „die Pläne der SS, Opel zu übernehmen“, damit „sehr greifbare Formen angenommen“.⁵²

⁴⁶ Bestallungsurkunde des Oberlandesgerichts (OLG) Darmstadt vom 25.11.1942 (Abschrift), BAK R 87/6338.

⁴⁷ Protokoll gemeinsame Beirats- und Vorstandssitzung vom 25.5.1943, ebd.

⁴⁸ Die Ernennung erfolgte per Aufsichtsrats-Beschluß vom 29.4.1942. Handelsregister-Eintrag vom 22.5.1942, Handelsregister-Auszug vom 27.10.1942, BAK R 87/6336.

⁴⁹ „Betrifft: Erweiterung Brandenburg“ vom 25.6.42 (Anlage zu Richter an Krohn) vom 26.6.1942, BAK R 87/233.

⁵⁰ Aktennotiz Lüers über Besprechung am 13.5.1942 bei Werlin, ebd.

⁵¹ Heinrich Richter war der Rechtsberater der Opel AG und nach Kriegsbeginn Alleinvertreter des Mehrheitsaktionärs G.M. Kugler, Die Behandlung des feindlichen Vermögens, S. 57 f.

⁵² Vermerk Krohns vom 22.5.1942, BAK R 87/233. Bei Volkswagen gediehen die industriellen Ambitionen der SS, gleichfalls auf Vermittlung Werlins und ebenfalls im Frühjahr 1942, ein Stück

Die Gefahr, daß die SS ihrem Wirtschaftsimperium die größte und modernste Lkw-Fabrik Europas einverleibte, ließ sich jedoch noch einmal abwenden. Rüstungsminister Speer, der die industriellen Pläne der SS grundsätzlich ablehnte, sprach sich, aus Gründen der Luftsicherheit, wie er argumentierte, gegen eine Erweiterung des Brandenburger Werkes aus und gewann Hitler auch sogleich für einen Alternativvorschlag. Opel sollte demnach für die zu steigende Lkw-Fertigung eine leerstehende Waggonfabrik in Riga beziehen, wobei Hitler sich sogar damit einverstanden erklärte, daß diese Fabrik im Osten der Firma Opel als Eigentum zu übertragen sei.⁵³ Nordhoff, zu dieser Zeit bereits designierter Nachfolger des bei Opel ausscheidenden Brandenburger Betriebsleiters Stieler von Heydekamp⁵⁴, reiste daraufhin mit einem Vertreter des Speer-Ministeriums nach Riga, um den angebotenen Standort in Augenschein zu nehmen. Er gelangte zu der Auffassung, daß die Anlage als Fahrzeugfabrik nicht geeignet sei. Es blieb deshalb bei der Lkw-Produktion ausschließlich in Brandenburg. Dem Sträuben des Opel-Managements gegen ein Engagement im Osten dürften dieselben Motive zugrunde gelegen haben wie bei anderen Unternehmen der deutschen Großindustrie, die sich in dieser Hinsicht merklich zurückhielten, weil „die Expansionschancen in den industriell entwickelten Gebieten Westeuropas größere und berechenbarere Aussichten versprachen“.⁵⁵ Gleichwohl hegte Himmler weiterhin „großes Interesse an der Lastwagenfabrik der Firma Opel“ und schlug Anfang Juli 1942 erneut eine Erweiterung des Betriebes vor, diesmal in der Nähe von Kattowitz in Oberschlesien. „Ich lege Wert darauf, daß diese Fabrik von uns errichtet und betrieben wird“, verlautbarte er lapidar am 7. Juli.⁵⁶ Es folgte daraus jedoch nichts.

Bei Opel in Brandenburg und in Rüsselsheim kamen im Laufe des Krieges zwar Zwangsarbeiter, aber keine KZ-Häftlinge zum Einsatz.⁵⁷ Dies dürfte seitens des Unternehmens hauptsächlich zwei Gründe gehabt haben. Zum einen ließ sich eine hochrationalisierte Fertigung mit unqualifizierten bzw. ungeübten Häftlingen, die zudem auch während des Arbeitsprozesses von SS-Leuten überwacht worden wären, weit weniger gut bewältigen als mit erfahrenen Kräften und allenfalls noch „einfachen“ Zwangsarbeitern, deren Wohl und Wehe die Werksleitung zumindest während der Arbeitszeit selbst verantwortete.⁵⁸ Zum anderen scheint auch ideologische Distanz das Opel-Management daran gehindert haben, sich mit der SS einzulassen. Die politischen Verhältnisse bei Opel hatten sich nach 1933 nämlich

weiter, wurden dann aber von Speer abgeblockt. Hans Mommsen, *Geschichte des Volkswagenwerkes im Dritten Reich*. Forschungsergebnisse, Ruhr-Universität Bochum 1991, S. 21 f.

⁵³ Willi Boelcke, *Deutschlands Rüstung im Zweiten Weltkrieg*, Frankfurt 1969, S. 114.

⁵⁴ Vermerk Krohns vom 22.5.1942, BAK R 87/233.

⁵⁵ Rolf-Dieter Müller, *Grundzüge der deutschen Kriegswirtschaft 1939 bis 1945*, in: Karl Dietrich Bracher u.a. (Hrsg.), *Deutschland 1933-1945. Neue Studien zur nationalsozialistischen Herrschaft* (Bundeszentrale für Politische Bildung, Schriftenreihe Bd. 314), Bonn 1992, S. 357-376, hier S. 363.

⁵⁶ Himmler an Pohl vom 7.7.1942, zit. nach Albert Speer, *Der Sklavenstaat*, Stuttgart 1981, S. 38.

⁵⁷ Kugler, *Die Behandlung des feindlichen Vermögens*, S. 67.

⁵⁸ Zu den Anforderungen, die eine rationalisierte Fertigung an die Qualifikation der Arbeiter in der Automobilindustrie stellt, Anita Kugler, *Von der Werkstatt zum Fließband. Etappen der frühen Automobilproduktion in Deutschland*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 13 (1987), H. 3, S. 304-339.

nicht so leicht im Sinne der neuen Machthaber verändern lassen, wie dies in vielen anderen Großunternehmen der Fall gewesen war. Noch im Mai 1942 beklagte sich Jakob Sprenger, der Gauleiter von Hessen, daß sowohl „auf Grund der Einstellung der Amerikaner“ als auch „eines Teiles der Angehörigen der deutschen Geschäftsleitung“ ein „ganz erheblicher Teil“ der leitenden Angestellten „der Partei zum mindesten mit äußerster Zurückhaltung“ begegne.⁵⁹

Produzieren, wenn auch so gut wie ausschließlich für die Kriegführung, das war für die Betriebsleitungen von Rüsselsheim und Brandenburg eine Sache; sich mit der SS, der mächtigsten Organisation der nationalsozialistischen Gewaltherrschaft, einzulassen, eine andere. Indessen fielen „Linientreue“ und politisches Wohlverhalten gegenüber dem Regime in dem Maße weniger ins Gewicht, wie Albert Speer als neuer Minister für Bewaffnung und Munition die „Selbstverwaltung der Industrie“ durchsetzte und dazu Struktur und Kompetenzen der Ausschüsse und Ringe reorganisierte. Dies galt auch für die Kraftfahrzeugbranche. Seit April 1942 oblag dem Hauptausschuß Kraftfahrzeuge, der noch Ende 1941 aus dem Sonderausschuß hervorgegangen war, die Normung und Typisierung der Kraftfahrzeuge, die bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht sehr weit fortgeschritten war. Am 23. Juni ging auch die Erzeugung auf den neuen Ausschuß und damit auf das Speer-Ministerium über. Speer wies der privaten Wirtschaft einen Spielraum zu, in dem fähige Manager ungehindert von der Parteibürokratie ein Höchstmaß an eigener Initiative entwickeln sollten. Dabei rückte eine neue Generation ehrgeiziger und hochqualifizierter Männer in verantwortliche Positionen auf. Zu denen, die jetzt im ersten Glied standen, gehörte Heinrich Nordhoff.

3. „Betriebsführer“ im Brandenburger Opel-Werk

Am 1. Juli 1942 übernahm Nordhoff die Leitung des Brandenburger Opel-Werkes. Dies ging nicht zuletzt auf eine Anregung General von Schells zurück, der für den Fall einer Betrauung Nordhoffs mit dieser Aufgabe in Aussicht gestellt hatte, ihn zum stellvertretenden Leiter des Hauptausschusses Kraftfahrzeuge zu ernennen. Auch der Reichskommissar für die Behandlung feindlichen Vermögens, Krohn, der Nordhoff als Leiter der „Behördenabteilung“ kannte und schätzte, hatte sich spontan für ihn ausgesprochen. Am 9. Juni beschloß der Opel-Vorstand, Nordhoff zum Betriebsleiter der Brandenburger Lastkraftwagenfabrik zu bestellen.⁶⁰ Die Leitung des Berliner Büros blieb gleichwohl in seinen Händen, denn der Apparat war „so vollständig durch Herrn Nordhoff und auf Herrn Nordhoff eingespielt, daß ein Wechsel notwendig Erschütterungen hervorgerufen“ hätte. Überdies fand sich im Unternehmen offenbar niemand, der „auch nur entfernt“ so wie Nordhoff „der nicht einfachen Aufgabe der Vertretung der Gesellschaft bei den Berliner Stellen“ gerecht werden konnte.⁶¹

⁵⁹ Sprenger an Göring vom 15.5.1942, BAK R 87/233.

⁶⁰ Lüer an Richter vom 10.6.1942, ebd.

⁶¹ Richter an Carl Lüer (zu dieser Zeit noch Vorstandsvorsitzender der Opel AG) vom 8.6.1942, ebd.

Als Leiter des Brandenburger Opel-Werkes stand der Ingenieur und „Behördenvertreter“ Nordhoff vor ganz neuen Aufgaben, denn über Erfahrungen als „Betriebsführer“ verfügte er bisher nicht. Nordhoff hatte jedoch ein klares Ziel. Da er sich in der glücklichen Lage wußte, eine Ware herzustellen, die zwar „kriegswichtig“ war, nach dem Krieg aber auch bruchlos auf dem zivilen Markt abgesetzt werden konnte, richtete er seinen Blick konsequent auf die Nachkriegszeit und setzte alles daran, Opels Konkurrenzvorsprung über den Krieg zu retten. Während Nordhoffs Vorstandskollegen in Rüsselsheim diese Motive nicht unbedingt teilten⁶², herrschte zwischen Nordhoff und dem Generalbevollmächtigten der General Motors Corporation, Heinrich Richter, sowie Konsul Franz Belitz, der dem Opel Aufsichtsrat seit 1934 angehörte⁶³, großes Einvernehmen über eine Orientierung auf die Nachkriegszeit.

Richter und Belitz waren jene beiden Aufsichtsratsmitglieder, die sich fortgesetzt als Sachverwalter der längerfristigen Interessen der deutschen Tochter des General Motors Konzerns hervortaten. Nordhoff galt dem Generalbevollmächtigten als „der einzige“ im Unternehmen, von dem eine „klare Auskunft“ zu erhalten sei.⁶⁴ Direkten und regelmäßigen Kontakt zu Richter unterhielt wiederum Johannes Krohn, der Reichskommissar für die Behandlung feindlichen Vermögens, der seine Informationen über die Firma keineswegs nur aus den offiziell übersandten Berichten des Verwalters Lür bezog.⁶⁵

Eine Nachkriegszeit unter nationalsozialistischen Vorzeichen erschien Nordhoff für das Firmeninteresse höchst unvorteilhaft. „Kommt es zu einer Abschließung des Europäischen Wirtschaftsraumes, so etwa, wie es heute amtlich als die wahrscheinliche Zukunftsentwicklung hingestellt wird“, äußerte er Mitte 1943, „so halte ich die Lage von Opel bereits unmittelbar nach Beendigung des Krieges für ganz außerordentlich stark gefährdet.“⁶⁶ Entgegen der „amtlichen Erwartung“ nahm Nordhoff jedoch an, daß Deutschland den Krieg verlieren würde, denn seit dem Kriegseintritt der USA ging er davon aus, daß deren haushohe technische Überlegenheit Deutschlands militärische Niederlage binnen zwei Jahren notwendig herbeiführen müßte.⁶⁷ Nach dem Krieg, hoffte Nordhoff, werde die deutsche Automobilindustrie „in irgendeiner Form an den amerikanischen Entwicklungen teilhaben“ können. Vorausgesetzt, man wolle sich bei General Motors des „etwas verloren gegangenen

⁶² Belitz bemerkte noch Anfang 1943, er habe „ein bedrückendes Gefühl, daß der Vorstand bisher in keiner Sitzung oder sonst irgendwie von seinen Absichten bezüglich der Neugestaltung der Lage nach dem Kriege irgendetwas hat verlauten lassen“. Belitz an Nordhoff vom 17.5.1943 (Abschrift), BAK R 87/6338.

⁶³ Scherr-Thoss, Die deutsche Automobilindustrie, S. 289. Seit 1941 war Belitz stellvertretender Vorstandsvorsitzender. Ebd., S. 327.

⁶⁴ Richter an Kellermann vom 17.1.1945, BAK R 87/6340. Auch Aktennotiz Richters nach Telefonat mit Nordhoff vom 5.4.1943, BAK R 87/6337.

⁶⁵ Krohns Arbeitsweise verdanken wir die Entstehung von Dokumenten, die wichtige Einblicke in die Gedankengänge Nordhoffs liefern. Korrespondenz, die Richter mit Krohn führte, aber auch Briefe, die zwischen Richter, Belitz und Nordhoff gewechselt wurden, sowie Notizen über Gespräche zwischen denselben befinden sich in den Akten des Reichskommissars für die Behandlung feindlichen Vermögens, die dieser im April 1945 amerikanischen Militärs übergab. Lindner, Das Reichskommissariat, S. 161.

⁶⁶ Nordhoff an Belitz vom 9.6.1943 (Abschrift), BAK R 87/6338.

⁶⁷ Mündliche Auskunft von Ekkehard Rohde am 26.6.1992.

Sohnes mit einiger Sympathie erinnern“, wäre Opel dann „in einer verhältnismäßig günstigen Position“. ⁶⁸ Bis dahin kam es seiner Meinung nach darauf an, die Konkurrenzfähigkeit der Firma zu erhalten, also die Produktion fortgesetzt zu rationalisieren und das Produkt marktorientiert weiterzuentwickeln, das Händlernetz zu pflegen und die Exportverbindungen nicht abreißen zu lassen, die Belegschaft zusammenzuhalten und nicht zuletzt Opels Fertigungskapazität im Kraftfahrzeugbau zu sichern und wenn möglich zu erweitern.

Nordhoff bemühte sich, amerikanische Zeitungen zu bekommen, um über die technische Entwicklung im Automobilbau auf dem laufenden zu bleiben. Er wußte daher, daß in den USA nicht nur die Konstruktionen, sondern auch die Fertigungstechniken laufend weiterentwickelt worden waren, während deutsche Fabriken sich seiner Einschätzung nach auf dem Stand von 1936 befanden und ihre Anlagen obendrein durch ununterbrochene Benützung verschlissen wurden. Zudem ließ in Deutschland die Qualität der verfügbaren Werkstoffe immer mehr zu wünschen übrig, was den Einsatz moderner Fertigungsverfahren beeinträchtigte. ⁶⁹ Mitte 1943 befürchtete Nordhoff, daß die Substanz, von der man seit Beginn des Krieges zehre, bald verbraucht sein würde. Bis zum Ende des Krieges bleibe „das etwas dürrtige Ziel, das Vorhandene so gut wie möglich zu konservieren“. ⁷⁰

Waren einer fortgesetzten technischen Rationalisierung der Fertigung bereits materielle Grenzen gesetzt, ging im Laufe des Krieges für einen überdurchschnittlich effektiv arbeitenden Betrieb wie das Brandenburger Opel-Werk auch der wirtschaftliche Anreiz verloren, die Produktivität noch weiter zu steigern. Hatte es Nordhoff als Leiter der „Behördenabteilung“ zunächst noch zu verhindern gewußt, daß die Regelungen der amtlichen „Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund der Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber“ bei den Erzeugnissen des Brandenburger Werkes zur Anwendung kamen, weil Opel die Lastwagen unter dem Durchschnittspreis liefern konnte ⁷¹, und war die Firma zugleich von einer Offenlegung ihrer Produktionskosten befreit, änderte sich dies 1943. Jetzt mußte auch Opel die von der Wehrmacht zu zahlenden Preise auf der LSÖ ⁷²-Kalkulationsbasis ermitteln. Bei diesem Berechnungssystem erzielten hochrationelle Betriebe grundsätzlich ein schlechteres Ergebnis als weniger rationelle, weil der Gewinn mit der Höhe des Gesamtaufwandes abnahm. Weitere Rationalisierungsmaßnahmen minderten den Ertrag ⁷³ und lohnten sich daher in Brandenburg nicht mehr; für einen leistungsbeußten Manager wie Heinrich Nordhoff ein unerquicklicher Stillstand.

Eine weitere Sorge Nordhoffs galt der Aufrechterhaltung des Exports von Opel-Lastkraftwagen, der im Verlaufe des Krieges immer stärker eingeschränkt wurde. Er setzte sich bei den zuständigen Behörden dafür ein, zumindest so viele „Blitze“ exportieren zu dürfen, daß sich die Händlerorganisation „über Wasser halten“

⁶⁸ Nordhoff an Belitz vom 9.6.1943 (Abschrift), BAK R 87/6338.

⁶⁹ Nordhoff, „Entwicklung seit Kriegsbeginn. Opel-Brandenburg“ vom 10.2.1943, BAK R 87/6337.

⁷⁰ Nordhoff an Belitz vom 9.6.1943 (Abschrift), ebd.

⁷¹ Mündliche Auskunft von Ekkehard Rohde am 26.6.1992.

⁷² Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund der Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber.

⁷³ Verwaltung an RFV vom 25.5.1943, BAK R 87/6337.

konnte.⁷⁴ Seinen Vorstandskollegen warf Nordhoff 1943 vor, daß sie „offenbar alle Exportbemühungen als müßig und minderwertig“ betrachteten und „Bemühungen über den Trott des täglichen Geschäfts hinaus überhaupt nicht zu würdigen wußten“.⁷⁵ Trotz Nordhoffs Anstrengungen kam die Ausfuhr 1944 vollständig zum Erliegen, weil die Wehrmacht sämtliche „Blitze“ beanspruchte.⁷⁶ Den ausländischen Filialen verblieben nur noch Reparaturarbeiten, und dem Händlernetz drohte die Auflösung, eine Entwicklung, die Nordhoff verdroß.

Wenn auch die Rationalisierung der Fertigung weitgehend zum Stillstand kam und der zivile Absatz unterbunden wurde, konnte doch zumindest der Motor des „Blitz“ weiterentwickelt werden. Nordhoff empfahl Mitte 1943 für den Fall, daß Opel zusätzliche Aufgaben in der Rüstungsfertigung übernehmen mußte, darauf zu bestehen, nur solche Aufträge zu akzeptieren, die „auf dem Motorengbiet“ lägen. „Auf diese Weise könnten wir wenigstens eine Tätigkeit ausüben, deren Erfahrungen später nicht völlig wertlos sind. Vielleicht könnten wir sogar etwas dabei lernen.“ Da die Entwicklungsarbeiten für das Brandenburger Werk in einer Rüsselsheimer Abteilung erfolgten, konnte Nordhoff diese nicht direkt fördern. Er setzte sich jedoch mit Nachdruck dafür ein, daß Opel für seine „Blitze“ einen kraftstoffsparenden Motor entwickelte.⁷⁷ Von der Wehrmacht wurden solche Bestrebungen angesichts der chronischen Treibstoffnot nur begrüßt und fielen daher nicht unter das Entwicklungsverbot für die Kraftfahrzeugindustrie vom Februar 1942.⁷⁸ Die Konstruktion einer direkten Benzineinspritzung, durch die der Treibstoffverbrauch um 20% verringert werden konnte, befürwortete Nordhoff jedoch nicht der Wehrmacht zuliebe, sondern hielt sie „vor allem für die sicherlich magere Nachkriegszeit“ für „äußerst bedeutsam“.⁷⁹ Im Frühjahr 1944 war die Erprobung des neuen Motors so weit abgeschlossen, daß dessen serienmäßiger Einbau in die Lastkraftwagen bevorstand.⁸⁰

Als wichtigste Voraussetzung für einen guten Start auf dem zivilen Markt galt naturgemäß die Erhaltung der Fertigungsanlagen. Zwar lief in Brandenburg die Lkw-Produktion ungehindert weiter, während man die Pkw-Produktion in Rüsselsheim zugunsten der Fertigung für die Luftwaffe hatte aufgeben müssen. Aber auch Lastkraftwagen waren zunächst keiner besonderen Dringlichkeitsstufe zugeordnet, die Brandenburger Anlagen also gegen eine Übergabe an Hersteller von Produkten mit hoher Dringlichkeitsstufe nicht abgesichert.⁸¹ Dies änderte sich erst,

⁷⁴ Verwaltung an RFV vom 6.2.1943, ebd.

⁷⁵ Aktennotiz Richters nach Telefonat mit Nordhoff vom 5.4.1943, ebd.

⁷⁶ Verwaltung an RFV vom 12.8.1943, BAK R 87/6338. Seit dem dritten Quartal 1943 beanspruchte die Wehrmacht rund 95% der gesamten Fertigung des Brandenburger Werkes. Verwaltung an RFV vom 1.3.1944, ebd.

⁷⁷ Nordhoff an Belitz vom 9.6.1943 (Abschrift), ebd.

⁷⁸ Edelmann, Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand, S. 216.

⁷⁹ Nordhoff an Belitz vom 9.6.1943 (Abschrift), BAK R 87/6338.

⁸⁰ Verwaltung an RFV vom 1.3.1944, ebd.

⁸¹ Die Lastwagenproduktion genoß zwar seit der zweiten Hälfte der dreißiger Jahre zunehmend Priorität vor der Pkw-Produktion, über ihre „Kriegswichtigkeit“ herrschte jedoch bei den zuständigen Behörden noch kein Einvernehmen. Nach dem Ende des „Westfeldzuges“ wurden zeitweilig mehr Lastkraftwagen für die deutsche Wehrmacht in Frankreich als in Deutschland erzeugt. Im Juni 1943 erhielt die Lkw-Produktion die „Dringlichkeitsstufe I“, deren Bedeutung

als das Speer-Ministerium im Frühjahr 1942 neue Produktionsziele für die gesamte deutsche Lkw-Fertigung aufstellte. Die Opel AG spielte in diesem Programm eine Sonderrolle. Zum einen sollte sie selbst ihre Dreitonner-Produktion beträchtlich heraufschrauben, zum andern sollte der Opel-„Blitz“, der als leistungsfähigster Dreitonner auf dem deutschen Markt galt und sich zudem am rationellsten fertigen ließ, bei Daimler-Benz in hohen Stückzahlen nachgebaut werden.⁸² Das Speer-Ministerium erwartete von dieser „Typenreduktion“ eine deutliche Steigerung der Gesamtproduktion.⁸³

Während das schwäbische Traditionsunternehmen Daimler-Benz den verordneten Nachbau als Schmach empfand⁸⁴, herrschte darüber bei denjenigen, die die langfristigen Interessen der Firma Opel hochhielten, keineswegs Genugtuung. Denn wenn dieser Prestigege Gewinn der Opel AG im Rahmen der Kriegswirtschaft auch noch manchen Vorteil gebracht haben mag, für die Zeit nach dem Krieg sah der General Motors-Generalbevollmächtigte Richter nur Nachteile. Mit dem „Blitz“ übernahm die Konkurrenz nämlich auch ein beträchtliches Maß an „amerikanischem“ Know-how, sowohl was die Konstruktion als auch was die Produktionstechnik betraf.⁸⁵

Als lizenzgebender Firma fiel der Opel AG die Führungsrolle unter den Dreitonner-Produzenten zu. Heinrich Nordhoff, dem „Betriebsführer“ des Brandenburger Lastwagenwerkes, wurde die Leitung des neugegründeten Sonderausschusses-Dreitonner übertragen. Dieser war dem Hauptausschuß-Kraftfahrzeuge unterstellt, dessen stellvertretende Leitung man Nordhoff ebenfalls überließ.⁸⁶ Nordhoff wußte

seit Juli 1944 durch zwei vorangestellte Spitzendringlichkeitsstufen relativiert wurde. Im Januar 1945, als die meisten Fertigungsanlagen in Schutt und Asche lagen, wurden Lastwagen in das neue Kennwort-Programm aufgenommen. USSBS, German Motor Vehicle Report, January 1947, S. 23.

⁸² Exposé Richters für Krohn vom 25.6.1942, BAK R 87/233. Auch Boelcke, Deutschlands Rüstung im Zweiten Weltkrieg, S. 133.

⁸³ Daimler-Benz zögerte die Aufnahme der Produktion so lange wie möglich hinaus und fertigte erst seit Mitte 1944 insgesamt knapp 2 000 „Blitze“. Vgl. Roth, Der Weg zum guten Stern des „Dritten Reiches“, S. 283. Wenn auch der tatsächlich erfolgte Umfang des „Blitz“-Lizenzbaues unbedeutend blieb, bedeutete doch die Entscheidung für den Nachbau, daß alle Bemühungen der Firma Opel, ihr Brandenburger Werk zu erweitern, um auf diese Weise zumindest einen Teil der hohen Liquidität abzubauen, von den zuständigen Stellen fortan abgelehnt wurden. Z.B. Niederschrift über die Sitzung des Beirates der Opel AG am 25.5.1943, BAK R 87/233.

⁸⁴ Wie Wilhelm Haspel nach dem Krieg in einem (nicht abgesandten) Brief an Nordhoff schrieb, habe der damalige Vorstandsvorsitzende der Daimler-Benz AG (DBAG), Wilhelm Kissel, sich „mit Händen und Füßen und allen ihm zu Gebote stehenden Mitteln dagegen gewehrt, in der Hauptsache darum, weil er darin eine Niederlage für seine Firma sah, die er unter keinen Umständen hinnehmen wollte“. Der wenige Wochen später erfolgte Freitod von Kissel sei „nicht zuletzt auf diese Angelegenheit mit zurückzuführen“. Haspel an Nordhoff vom 5.2.1947, Unternehmensarchiv der Mercedes-Benz AG, Stuttgart-Untertürkheim (AMB) Haspel Volkswagen.

⁸⁵ Heinrich Richter warf dem Vorstandsvorsitzenden Wagner vor, er habe sich gegen den Oktroy des Hauptausschusses Kraftfahrzeuge nicht gewehrt, vielmehr umgehend Kontakt zu Daimler-Benz aufgenommen, um die technische Durchführung zu besprechen. Lindner, Das Reichskommissariat, S. 123. Wagner wechselte 1948 in den Vorstand der Daimler-Benz AG und leitete die Lkw-Werke in Mannheim und Gaggenau, wo noch bis 1949 der Opel-„Blitz“ gefertigt wurde. Max Krug, Gerold Lignau, 100 Jahre Daimler Benz. Das Unternehmen, Mainz 1986, S. 170; Das Daimler Benz-Buch 1987, S. 773.

⁸⁶ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Nordhoff an Spruchkammer vom 18.10.1946, HHStA 520 DL 509201.

seine Position als Sonderausschußleiter geschickt zu nutzen, um die Leistungsfähigkeit des Brandenburger Opel-Werkes zu sichern. So wachte er „mit äußerster Sorgfalt“ darüber, daß der 3 to-„Blitz“ nicht „durch Wünsche, die sich aus Tagesereignissen ergeben“, verändert wurde, sondern „dieses hervorragend bewährte Fahrzeug“ der Wehrmacht „unverändert in möglichst hohen Stückzahlen“ zur Verfügung stand. Er wehrte also behördliche Einmischungen in die Fertigung mit dem Hinweis auf die Gefährdung der Gleichmäßigkeit und damit der Effektivität der Serienfertigung ab.⁸⁷ Später hielt Nordhoff sich zugute, daß dem Brandenburger Werk dank seiner Position als Sonderausschußleiter „kein zusätzlicher Auftrag zur Fertigung von Waffen oder Munition“ erteilt worden sei, sondern die Arbeiter „nur ihre 3 to-Lastwagen“, also eigentlich „Friedensprodukte“ herstellten.⁸⁸

Seine Autorität als Sonderausschußleiter warf Nordhoff auch in die Waagschale, als es galt, für das Unternehmen endgültig eine eigene Gießerei zu erwerben. Um eine Vergrößerung des „Feindvermögens“ zu verhindern, hatte sich das Reichswirtschaftsministerium zunächst immer wieder gegen diesen Kauf ausgesprochen.⁸⁹ „Als Leiter des Sonderausschusses 3-to-LKW“, argumentierte Nordhoff Anfang 1943, liege ihm besonders viel daran, „die Produktionsmöglichkeiten von Opel-Brandenburg möglichst ungestört einsetzen zu können und auf der anderen Seite jede nur denkbare Sicherung dieser Produktion dadurch zu erzielen, daß möglichst an keiner Stelle nur auf einen einzigen, noch dazu stark luftgefährdeten Lieferanten aufgebaut wird.“⁹⁰ Die Kapazitäten der Leipziger Gießerei Becker standen der Brandenburger Fertigung bald darauf unumstritten zur Verfügung, was sich besonders nach den Bombardements an Rhein und Ruhr im Frühsommer 1943 als sehr vorteilhaft erwies. Bis Mitte 1944 profitierte das Brandenburger Werk schließlich davon, daß zwar die zusätzlichen Materialkontingente für den Lizenzbau des „Blitz“ bei Daimler-Benz durch den Sonderausschuß gesichert waren und auch bereits geliefert wurden, allerdings ins Brandenburger Opel-Werk gelangten, weil Daimler-Benz den Beginn der Fertigung immer wieder aufschob.⁹¹ Nordhoffs Einsatz als Leiter des Sonderausschusses Dreitonner war es also zu verdanken, daß der Brandenburger Fabrik bei allem chronischen Mangel doch genügend Material, Maschinen und nicht zuletzt Menschen zur Verfügung standen, um den Planvorgaben des Rüstungsministeriums näher zu kommen. Die „Kriegswichtigkeit“ des Produktes vorausgesetzt, entschied letztlich der quantitative Ausstoß eines Unternehmens darüber, welches Ansehen es in der Kriegswirtschaft genoß und wie es sich folglich während des Krieges behaupten konnte.

⁸⁷ Verwaltung an RFV vom 1.3.1944, BAK R 87/6338.

⁸⁸ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Aussage Nordhoffs vom 31.1.1947 und Klageschrift vom 6.12.46, HHStA 520 DL 509201.

⁸⁹ Richter an Kellermann (Leiter der Abteilung Unternehmensverwaltungen im RFV) vom 11.1.1943, BAK R 87/6337.

⁹⁰ Nordhoff als Leiter des SO 3-to-Lkw an Schieber v. 13.1.43, ebd. Opel hatte die Gießerei Becker (Leipzig) zwar im August 1942 erworben, aber im Reichswirtschaftsministerium gab es Bestrebungen, diesen Kauf rückgängig zu machen. Ebd.

⁹¹ Verwaltung an RFV vom 15.5.1944, BAK R 87/6338.

Wenn auch die Kapazität des Brandenburger Opel-Werkes während des Krieges niemals voll ausgenutzt war⁹², konnte dessen Ausstoß unter Nordhoffs Leitung doch kontinuierlich erhöht werden. Seit Anfang 1943 überstiegen die Produktionsziffern regelmäßig die des Vorjahrsmonats. Im Mai 1943 wurde trotz beträchtlicher Materialschwierigkeiten infolge der Bombardierung wichtiger Zulieferer im Ruhrgebiet mit 2 359 Einheiten die höchste Monatsproduktion seit Existenz des Werkes erzielt.⁹³ Im November verließen täglich 90 Lkw das Werk, und für Dezember steuerte Nordhoff die Zahl einhundert an.⁹⁴ Im März 1944 wurde mit 2 535 gefertigten Lkw wiederum ein eigener „Rekord“ gebrochen⁹⁵, im Juli 1944 mit 2 600 Stück zugleich der „Produktionsrekord der europäischen Lastwagenfabrikation“ gefeiert.⁹⁶

Seine Leistungen als „Betriebsführer“ brachten Nordhoff die Anerkennung von Rüstungsministerium, Wehrmacht und Gauleitung ein. 1942 erhielt die Brandenburger Fabrik erstmals die Auszeichnung „Kriegsmusterbetrieb“. Als Ende des Jahres über die Weihnachtstage in einer Sonderaktion Spezial-„Blitze“ für den Einsatz „im Osten“ gefertigt wurden, ging bei Opel-Brandenburg ein persönliches Belobigungsschreiben Albert Speers ein.⁹⁷ Im November 1943 ernannte General Hillert, der Rüstungsinspektor des Wehrkreises III, Heinrich Nordhoff zum Wehrwirtschaftsführer, und im März 1944 verlieh der zuständige Gauleiter dem Werk im Rahmen eines Betriebsappells die „Goldene Fahne“.⁹⁸

Die Produktionserfolge des Brandenburger Werkes, auf denen Nordhoffs Karriere in der Kriegswirtschaft gründete, verdankten sich in beträchtlichem Maße Zwangsarbeitern, deren Anteil an der Gesamtbelegschaft im Brandenburger Opel-Werk im Laufe des Zweiten Weltkrieges deutlich über den Durchschnitt der metallverarbeitenden Industrie wuchs.⁹⁹ Hatte es sich bei den 3 382 Mann, die hier Anfang des Krieges arbeiteten, noch fast ausschließlich um Deutsche gehandelt¹⁰⁰, lag der Prozentsatz der Ausländer Ende 1942 bereits bei 52. Sie stammten aus 18 verschiedenen Nationen. Unter ihnen waren rund 700 russische Zivilarbeiter. Alle wohnten in einem neuingerichteten großen Barackenlager in unmittelbarer Nähe des Werkes.¹⁰¹ Anfang 1943 waren 1 771, also knapp 45%, von insgesamt 3 966 aktiv tätigen Werksangehörigen Ausländer.¹⁰² Ihre Zahl stieg bis Mai auf 2 100.¹⁰³ 1943 befanden sich unter den nunmehr nur noch 2 800 Arbeitskräften rund 1 500 Ausländer aus 23

⁹² Die Tagesproduktion sollte in einer Schicht pro Tag 50 Lkw, bei zwei Schichten 100, bei drei Schichten 150 betragen. Seherr-Thoss, Die deutsche Automobilindustrie, S. 295.

⁹³ Verwaltung an RFV vom 1.3.1944, BAK R 87/6338.

⁹⁴ Protokoll der Beiratssitzung vom 26.11.1943, ebd.

⁹⁵ Verwaltung an RFV vom 15.5.1944, ebd.

⁹⁶ Verwaltung an RFV vom 5.1.1945, BAK R 87/6340.

⁹⁷ Verwaltung an RFV vom 25.5.1943, BAK R 87/6337.

⁹⁸ Kellermann an Nordhoff vom 16.5.1944, BAK R 87/6338.

⁹⁹ Vgl. Ulrich Herbert, Fremdarbeiter. Politik und Praxis des „Ausländer-Einsatzes“ in der Kriegswirtschaft des Dritten Reiches, Berlin/Bonn 1985, S. 229. Lediglich das VW-Werk, das über keine Stammarbeiterschaft verfügte, wies höhere Ausländeranteile auf. Mommsen, Geschichte des Volkswagenwerkes im Dritten Reich, S. 70.

¹⁰⁰ Verwaltung an RFV vom 15.5.43, BAK R 87/6337.

¹⁰¹ Verwaltung an RFV vom 25.5.1943, ebd.

¹⁰² Verwaltung an RFV vom 6.2.1943, ebd.

¹⁰³ Verwaltung an RFV vom 25.5.1943, ebd.

Nationen, hauptsächlich „Ostarbeiter“.¹⁰⁴ 1944 pendelte sich die Gesamtzahl der Beschäftigten bei 3 000 ein; davon waren stets weit mehr als die Hälfte Ausländer.

Als Nordhoff die Leitung des Brandenburger Werkes übernahm, wurde er mit Fragen des „Ausländer-Einsatzes“ erstmals unmittelbar konfrontiert. Zwar waren die rassistischen Grundsätze, die bei der „Behandlung“ von Kriegsgefangenen und zivilen Zwangsarbeitern aus der Sowjetunion und anderen Staaten Osteuropas anfänglich dominiert und zu horrenden Sterberaten geführt hatten, im Sommer 1942 bereits einer deutlich pragmatischeren Auffassung gewichen, der es darum ging, die Arbeitskraft durch eine Verbesserung der Lebensbedingungen und der Qualifikation zumindest mittelfristig zu erhalten und zu nutzen;¹⁰⁵ aber bekanntlich lebten und arbeiteten die Zwangsarbeiter in der deutschen Rüstungsindustrie fortgesetzt unter unmenslichen Bedingungen. Ihre Diskriminierung gehörte unvermindert zur Staatsraison des rassistischen Regimes.

Nordhoff mußte gewiß keine ideologischen Ressentiments überwinden, wenn er, wie sein Spruchkammerurteil 1947 besonders hervorhob, den ausländischen Zivilarbeitern und Kriegsgefangenen eine „korrekte Behandlung“ angedeihen ließ. Zum einen war er ein gläubiger Katholik, dessen christlich geprägtes Verständnis von Menschenwürde auch gegenüber Zwangsarbeitern uneingeschränkt galt. Zum anderen erforderte eine moderne Produktion, wie die im Brandenburger Opel-Werk, eine möglichst gut genährte, motivierte und qualifizierte Belegschaft.

Soweit zeitgenössischen Schriftstücken zu entnehmen ist, folgte Nordhoff im Umgang mit den Arbeitskräften nüchternen und pragmatischen Grundsätzen. Durch eine bessere Ernährung befähigte er die Zwangsarbeiter, mehr zu leisten; durch Angebote zu einer positiven Identifikation mit dem Unternehmen versuchte er, deren Einsatzbereitschaft zu erhöhen.¹⁰⁶ So konnte Nordhoff dem Verwalter Anfang 1944 berichten, „daß kein Unterschied in der Arbeitsleistung der 22 verschiedenen im Werk Brandenburg beschäftigten Nationen mehr gemacht zu werden braucht“. Sie seien „sämtlich auf 100% Soll-Leistung“ und arbeiteten „im Rahmen des Möglichen gern und zuverlässig“. Auch ließ sich Sabotage nach Nordhoffs Auffassung nur verhindern, wenn „den ausländischen Arbeitern ein solches Zugehörigkeitsgefühl zum Betrieb vermittelt wird, daß sie nicht auf den Gedanken kamen, ‚ihren‘ Betrieb zu schädigen“. Das Ergebnis gab ihm recht. 1943 kam kein einziger Fall von Sabotage vor, „nicht einmal ein Versuch dazu“.¹⁰⁷

Die Zeugen, die in Nordhoffs Spruchkammerverfahren auftraten, bescheinigten ihm, mit den Zwangsarbeitern „anständig“ umgegangen zu sein. So berichtete Karl Reviol, der bis 1933 Betriebsratsvorsitzender bei Opel in Rüsselsheim gewesen war und Nordhoff in Brandenburg als Sachbearbeiter für Unfallangelegenheiten und Schutzkleidung direkt unterstand, er hätte von Nordhoff persönlich die Anweisung erhalten, „ausländischen Belegschaftsangehörigen und Ostarbeitern alle nur erdenk-

¹⁰⁴ Rund 600 „Westarbeiter“ waren nicht aus dem Sommerurlaub zurückgekehrt, wobei ein Teil von ihnen offenbar von anderen Unternehmen abgeworben worden war. Aktenvermerk (AV) Kellermanns nach Besichtigung des Brandenburger Opel-Werkes vom 2.7.1943, BAK R 87/6338.

¹⁰⁵ Dazu grundlegend: Herbert, Fremdarbeiter, S. 166 ff.

¹⁰⁶ Zur relativen Verbesserung der Lebensbedingungen der Zwangsarbeiter in den Großunternehmen vor allem „nach Stalingrad“ siehe ebd., S. 351 ff.

¹⁰⁷ Verwaltung an RFV vom 1.3.1944, BAK R 87/6338.

lichen Erleichterungen bezüglich Zuteilung von Arbeits- und Straßenkleidung zu gewähren“.¹⁰⁸ „Bei Arbeitsleistungen der Ausländer, die über dem Durchschnitt lagen“, wären auf Nordhoffs Veranlassung hin Sonderzuteilungen ausgegeben worden. Insgesamt hätte sich die Verpflegung der „Gefangenen“ durch Nordhoffs Eingreifen „ständig gebessert“. Wollte der Brandenburger Werkschutzleiter die Ausländer zu Nacharbeiten heranziehen, wäre dies vom „Betriebsführer“ verboten worden. Weitere Zeugen gaben zu Protokoll, daß Nordhoff „die Ausländer mehr als human behandelt“ hätte. Dank Nordhoff sei auch die „Unterbringung der Gefangenen (...) mustergültig“ gewesen.¹⁰⁹

Nordhoffs humane Grundsätze im Umgang mit den Zwangsarbeitern konnten deren Los jedoch nur teilweise erleichtern. Sein Spielraum blieb zeitlich wie räumlich auf die Produktion beschränkt. Außerhalb dieser Sphäre, vor allem im Barackenlager des Brandenburger Opel-Werkes, unterstanden sie dem Werkschutz, der von einem SA-Sturmabführer befehligt wurde. Er und seine Leute hätten die Zwangsarbeiter regelmäßig mißhandelt.¹¹⁰ Vor der Spruchkammer berichteten Zeugen, daß in Fragen des Umgangs mit den Zwangsarbeitern „der Werkschutz das entscheidende Wort gesprochen“ habe, wobei der Werkschutzleiter Nordhoffs „größte[r] Widersacher“ im ganzen Betrieb gewesen sei.¹¹¹

Die Macht im Werk war also geteilt¹¹², und das bedeutete gleichsam eine Arbeitsteilung zwischen Werksleitung und Werkschutz, in deren Rahmen sich die Werksleitung zu Gewalttätigkeiten nicht herablassen mußte. Ohne Terror hätte das System der Zwangsarbeit schwerlich funktioniert, und ohne den massiven Einsatz von „Fremdarbeitern“, vor allem „Ostarbeitern“, hin wiederum, das wußten alle Beteiligten spätestens seit dem Sommer 1942, wäre die Fertigung auch in der Brandenburger Lkw-Fabrik zusammengebrochen.

Um das Werk und dessen Produktionskapazitäten unbeschadet über den Krieg zu bringen, arrangierte sich Nordhoff mit dem System der Zwangsarbeit. Zudem kam jeder „Blitz“, der in Brandenburg vom Fließband rollte, der Kriegsführung des NS-Regimes zugute und schob das von Nordhoff herbeigesehnte Ende des Krieges hinaus. Jeder Tag, den dieser Krieg länger dauerte, als Nordhoff vermutete und hoffte, trieb den Preis für eine gute Startposition des Unternehmens auf dem zukünftigen Friedensmarkt in die Höhe. Nordhoffs Durchhaltewillen im Interesse der Firma band ihn enger ans Regime, als ihm lieb gewesen sein dürfte. Galt die General Motors Corporation „als der Prototyp eines Großkonzerns, bei dem geschäftliche Überlegungen immer vor politischen Erwägungen Vorrang hatten“¹¹³, verstrickte sich Heinrich Nordhoff, ihr gelehrigster deutscher Schüler, der die

¹⁰⁸ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Karl Reviol an Spruchkammer Groß-Gerau vom 25.10.46, HHStA 520 DL 509201.

¹⁰⁹ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Zeugenaussagen am 31.1.1947, ebd.

¹¹⁰ DIE WIRTSCHAFT, Berlin o.D. (Frühjahr 1948), S. 55. Zit. nach „Frühgeschichte des Volkswagenwerkes“, Bd.1, AVW.

¹¹¹ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Zeugenaussagen am 31.1.1947, HHStA 520 DL 509201.

¹¹² Siehe dazu Herbert, Fremdarbeiter, S. 213 ff.

¹¹³ Bernd Martin, Friedensplanungen der multinationalen Großindustrie (1932-1940) als politische Krisenstrategie, in: Geschichte und Gesellschaft, Bd. 2 (1976), S. 66-88.

Maxime des Mutterunternehmens konsequent befolgte, unweigerlich in die Unrechtshandlungen des herrschenden Regimes.

Anfang August 1944 und für Heinrich Nordhoff vermutlich überraschend¹¹⁴ legten alliierte Bomber auch das Brandenburger Opel-Werk in Trümmer.¹¹⁵ Spätestens jetzt dürften Nordhoff Zweifel gekommen sein, ob sein Einsatz sich gelohnt hatte. Private Äußerungen aus dieser Zeit zeugen von einer tiefen Bedrücktheit. Gleichwohl legte Nordhoff die Hände auch nach der Zerstörung des Werkes¹¹⁶ keineswegs in den Schoß. Da er die Möglichkeit, die Fertigung bald wieder aufzunehmen, als gering einschätzte, schickte er „hunderte seiner Arbeiter sofort nach Mannheim“, wo bei Daimler-Benz inzwischen die Lizenzfertigung der „Blitze“ angelaufen war. Dies geschah, wie Nordhoff gegenüber Richter erklärte, nicht etwa aus uneigennützigem Interesse an der kontinuierlichen Belieferung der Kriegsmaschinerie mit Dreitonnern, sondern um die Männer „dem Gesichtskreis des hiesigen Arbeitsamtes“ zu entziehen und sie auf diese Weise „Brandenburg zu erhalten“, denn Daimler-Benz wurden sie „ja nur geliehen“.¹¹⁷ Zugleich ging Nordhoff energisch daran, das Werk wieder aufzubauen. Wie der General Motors-Generalbevollmächtigte anerkannte, erfolgte die Beseitigung der Schäden in Brandenburg im Vergleich zu den Aufräumarbeiten in Rüsselsheim besonders „systematisch“, „zielbewußt“ und „mit sehr erheblichem Erfolg“.¹¹⁸

Den zerstörten Maschinen der Lkw-Fabrik brauchte Nordhoff kaum nachzutruern. Denn im Zuge der forcierten Rüstungsproduktion waren die Anlagen bereits so weit heruntergewirtschaftet worden, daß sich ein Zusammenbruch der Produktion absehen ließ.¹¹⁹ Um die zerstörten und zerschissenen Maschinen zu ersetzen, nutzte Nordhoff wiederum seine Positionen in den Ausschüssen. Es gelang ihm, der Firma bei der Maschinensammelstelle des Speer-Ministeriums den Anspruch auf 1 100 Maschinen zu sichern, so daß eine volle Wiederaufnahme der Produktion „in einigen Monaten“ durchaus möglich zu sein schien.¹²⁰ Diese Beschaffungsaktion kann zugleich als eine Flucht in die Sachwerte angesehen werden, denn es ließ sich ein Ende der Kriegswirtschaft absehen, und wer sich an die Zeit nach dem Ersten Weltkrieg erinnerte, rechnete sich aus, daß Geld seinen Wert verlieren würde.¹²¹

¹¹⁴ Die Meinungen darüber, ob die Amerikaner einmal ihre „eigenen“ Werke bombardieren würden, gingen bei Opel auseinander. Nach der Zerstörung des Rüsselsheimer Werkes fragte man sich in der deutschen Automobilindustrie, ob dies womöglich ein Zeichen dafür sei, „daß die Amerikaner die Hoffnung auf eine Wiederinbesitz- oder Inbetriebnahme aufgegeben“ hätten. Rundschreiben Felix Lauschers vom 2.8.1944, AMB Haspel 8/74.

¹¹⁵ Wilhelm Vorwig, *Das Automobil und die deutsche Automobilindustrie*, in: ders., *Die deutsche Automobilindustrie und ihre Verbände* (Schriftenreihe des VDA Nr. 9), Frankfurt 1970, S. 5-16, hier S. 14.

¹¹⁶ 50% der Werksanlagen und 20% des Maschinenparks wurden vernichtet. Seherr-Thoss, *Die deutsche Automobilindustrie*, S. 330.

¹¹⁷ Richter an Belitz vom 8.8.1944, BAK R 87/6339.

¹¹⁸ Richter an Kellermann vom 30.9.1944, ebd.

¹¹⁹ Verwaltung an RFV vom 16.8.1944, ebd.

¹²⁰ Richter an Kellermann vom 30.9.1944, ebd.

¹²¹ Während Richter sich über Pläne des Finanzministeriums, die im Laufe des Krieges bei den „feindlich beeinflussten Unternehmen“ angesammelten „Übergewinne“ abzuschöpfen, entrüstete und es als wichtig ansah, bei Kriegsende — zumal bei sinkendem Geldwert — soviel Bargeld

Neben der Beschaffung neuer Maschinen gelang es Nordhoff, dem Rüstungsministerium einen Rahmenbetrag von 35 Millionen RM abzuhandeln, monatlich zahlbar nach Maßgabe der Aufwendungen für den Wiederaufbau des Brandenburger Werkes. Solche Entschädigungen hatte das Ministerium „Feindbetrieben“ bis dahin nicht zugebilligt, und das Zugeständnis war gewiß dem persönlichen Ansehen zu verdanken, das Nordhoff als Sonderausschußleiter inzwischen genoß. In einem Wettlauf mit der Zeit steckte er die Entschädigungsmillionen, die das Speer-Ministerium gewährte, in den Wiederaufbau. Dies gelang ihm im Windschatten der Speerschen Anstrengungen, die Produktion von Gerät, Waffen und Munition auch im Zusammenbruch noch voranzutreiben.¹²² Die Aufbauarbeiten gingen flott voran, und Anfang 1945 waren bereits die ersten 18 Millionen RM aus der Zusage des Rüstungsministeriums fällig.¹²³ Bald sollten die Arbeitskräfte, die zu Daimler-Benz geschickt worden waren, „zurückgerufen“ werden.¹²⁴ Beim Wiederanlaufen der Produktion hätte das ideale Nachkriegsmodell bereitgestanden: der „Blitz“ mit einem kraftstoffsparenden Motor.

4. Entnazifizierung

Es kam anders, als Nordhoff erwartet hatte. Bevor die Produktion in Brandenburg wieder anlaufen konnte, besetzte die Rote Armee im April 1945 die Fabrik und bereitete umgehend deren Demontage vor. Nordhoff, der eine Lungenentzündung auskurierte, hatte Brandenburg beziehungsweise Berlin bereits verlassen und erlebte das Kriegsende im Harzer Kurort Bad Sachsa, wo sich Frau und Töchter seit 1944 aufhielten.

In die unmittelbare Nachbarschaft von Nordhoffs Aufenthaltsort, nämlich nach Zorge, verschlug es auch die Wirtschaftsgruppe Fahrzeugindustrie samt Teilen des Hauptausschusses Panzer und Fahrzeuge. Der Troß stand unter der Leitung von Wilhelm Vorwig, der 1936 die RDA-Versuchsfahrten mit dem „Deutschen Volkswagen“ geleitet und während des Krieges in Personalunion die Geschäftsführung der Wirtschaftsgruppe Fahrzeugindustrie sowie des Hauptausschusses Kraftfahrzeuge innegehabt hatte.¹²⁵ Der Gruppe um Vorwig gehörte unter anderem Wilhelm Schaaf an, ein ehemaliger BMW-Direktor, der 1942 zum Leiter des Hauptausschusses Kraftfahrzeuge und 1944 zum Leiter der Hauptgruppe Kraftfahrzeuge im Hauptausschuß Panzer und Fahrzeuge ernannt worden war.¹²⁶ Die um Vorwig gescharten Vertreter des RDA, der seine Kompetenzen während des Dritten Reiches sehr weitgehend an die Wirtschaftsgruppe abgetreten hatte, die ihrerseits gegenüber

wie möglich zu haben, fand Nordhoff, daß „Geld heutzutage überhaupt uninteressant“ sei. Richter an Belitz vom 17.11.1943, BAK R 87/6338.

¹²² Rolf-Dieter Müller, Die Mobilisierung der Wirtschaft für den Krieg — eine Aufgabe der Armee? Wehrmacht und Wirtschaft 1933-1942, in: Wolfgang Michalka (Hrsg.), Der Zweite Weltkrieg, München 1989, S. 349-362, hier S. 361.

¹²³ Richter an Kellermann vom 11.1.1945, BAK R 87/6340.

¹²⁴ Verwaltung an RFV vom 5.1.1945, BAK R 87/6340.

¹²⁵ Vorwig, Das Automobil, S. 4.

¹²⁶ Scherr-Thoss, Die deutsche Automobilindustrie, S. 359.

den Ausschüssen der Speerschen Selbstverwaltung immer bedeutungsloser geworden war, zeigten sich im Frühjahr 1945 entschlossen, die Automobilindustrie so bald wie möglich wieder verbandsmäßig zu organisieren. Dabei sollte der RDA, wie er „vor 1933“ bestanden hatte, als Vorbild dienen. Wilhelm Vorwig stellte eine ständige Verbindung zu Nordhoff her, den er aus den Berliner Jahren gut kannte. Am 15. Juni fuhren beide nach Frankfurt/M. ins Hauptquartier der US-Militärregierung, um dort ihre Pläne zur Reorganisation des Branchenverbandes zu unterbreiten. Sie trafen mit Elis S. Høglund zusammen, einem hochrangigen General Motors-Manager und Mitglied des letzten Aufsichtsrats der Opel AG, der nunmehr im Rahmen der OMGUS Production Control Commission für die Automobilindustrie verantwortlich war. Vorwig und Nordhoff sprachen mit Høglund ausgiebig und einvernehmlich über Fragen der bisherigen und der zukünftigen Organisation der Automobilindustrie in Deutschland.¹²⁷ Bei allem sachlichen Interesse, das Høglund dem Anliegen der beiden entgegenbrachte, und obwohl er Nordhoff von früher recht gut kannte, zeigte er sich jedoch persönlich unnahbar.¹²⁸

Ob Nordhoff sich mit Høglund auch über seine zukünftige Verwendung bei Opel verständigte, ist unbekannt. Die Militärregierung hatte kurz nach der Besetzung des Opel-Betriebes, dessen Gebäude zu sechzig und dessen Maschinen zu zehn Prozent zerstört waren, die Weisung gegeben, dort so bald wie möglich mit dem Wiederaufbau und der Produktion zu beginnen. Werksleiter Heinrich Wagner bereitete daraufhin die Fertigung des 1,5-t-„Blitz“ vor. Später sollte auch der Bau des „Olympia“ wieder aufgenommen werden, denn sämtliche Fabrikationseinrichtungen für den Opel „Kadett“, das zukunftsreichste Pkw-Modell der Firma Opel, wurden im Herbst 1945 als Reparationsleistung in die Sowjetunion verfrachtet.¹²⁹ Die Produktion des kleinen „Blitz“ lief jedoch erst 1946, die der Pkw-Modelle „Olympia“ und „Kapitän“ 1947 beziehungsweise 1948 allmählich wieder an.

Im Sommer 1945 übersiedelte Nordhoff, der dem Opel-Vorstand de jure nach wie vor angehörte, mit seiner Familie aus dem Harz nach Rüsselsheim. Er übernahm dort, zumal das Brandenburger Werk inzwischen vollständig demontiert worden war, „neue Aufgaben“¹³⁰ bzw. „verschiedene Aufgaben in der Verkaufsorganisation“.¹³¹ Die Entscheidung darüber, wie Nordhoffs Zukunft bei Opel aussehen sollte, stand jedoch schon bald nicht mehr der General Motors Corporation zu, sondern zunächst einem Prüfungsausschuß beim Landratsamt Groß-Gerau, der zu beurteilen hatte, inwieweit das Gesetz Nr. 8 vom 26. September 1945 auf Nordhoff zutraf, das die Weiterbeschäftigung von Nationalsozialisten in leitenden Positionen der privaten Wirtschaft verbot. Der Prüfungsausschuß bescheinigte im Oktober, Nordhoff falle nicht unter dieses Gesetz und sei „im Rahmen der Entnazifizierung in keiner Weise belastet“, müsse vielmehr „eher als Antifaschist und als Typ des zukünftigen Betriebsführers“ angesehen werden. Der Ausschuß trat daher „einstim-

¹²⁷ Bericht der Wirtschaftsgruppe Fahrzeugindustrie über die Ereignisse vom Februar bis August 1945 vom 31.8.1945, AVW ohne Signatur.

¹²⁸ Wilhelm R. Vorwig, Zur Geschichte der verbandsmäßigen Organisation der deutschen Automobilindustrie, in: ders., Die deutsche Automobilindustrie, S. 17-30, hier S. 25.

¹²⁹ Seherr-Thoss, Die deutsche Automobilindustrie, S. 408.

¹³⁰ Bericht der Wirtschaftsgruppe Fahrzeugindustrie vom 31.8.1945, AVW ohne Signatur.

¹³¹ Porträt Nordhoffs anlässlich seines 50. Geburtstags, INDUSTRIE-KURIER vom 5.1.1949.

mig und nachhaltig“ dafür ein, Nordhoff auf seinem Direktorenposten zu belassen.¹³² Aber die Militärregierung erkannte diese Entscheidung nicht an, denn formal genügte es, daß Nordhoff „Wehrwirtschaftsführer“ gewesen war, um das Gesetz Nr. 8 auf ihn anzuwenden.¹³³ Das Landratsamt Groß-Gerau teilte Nordhoff daher am 20. Dezember 1945 mit, daß er entlassen sei.¹³⁴ Zwar hatte die Unterabteilung Industrie der Wirtschaftsabteilung des OMGUS ihre Ermittlungen darüber, welche Bedeutung dem Titel „Wehrwirtschaftsführer“ beizumessen sei, im Herbst 1945 abgeschlossen und im November empfohlen, daß ehemalige „Wehrwirtschaftsführer“ allein aufgrund ihres Titels nicht mehr zwangsläufig aus ihren Positionen zu entfernen seien¹³⁵, aber eine für die Praxis verbindliche Neuregelung gab es vorerst nicht. Erst seit März 1946 lag eine neue Entnazifizierungskonzeption vor, welche die Einrichtung von Spruchkammern und die Beurteilung der Fälle nach fünf Kategorien vorsah. Gemäß der neuen Konzeption sollte jetzt einerseits jene Gruppe in der deutschen Bevölkerung verstärkt unterstützt werden, der die Alliierten einmal „Deutschland zurückgeben“ würden und der sie „vertrauen“ könnten; dabei sollte die formale Zugehörigkeit zu nationalsozialistischen Organisationen bei der Beurteilung einzelner Personen keine ausschlaggebende Rolle mehr spielen. Andererseits wurde nach der neuen Konzeption jedoch „die Verantwortung der Wirtschaftsführer ohne organisatorische Bindung an die NSDAP für den Faschismus ausdrücklich hervorgehoben“.¹³⁶ In die Waagschale fiel also fortan, daß Nordhoff, trotz aller ideologischen Distanz, dem Regime als Leiter eines besonders effektiv arbeitenden Rüstungsbetriebes sehr genützt hatte. Wie Distanz einerseits und objektive Nützlichkeit andererseits im Falle Nordhoffs unter einen Hut gepaßt haben, erhellen die Worte, mit denen der Opel-Betriebsrat Nordhoff rückblickend charakterisierte: Er habe „keinen inneren Kontakt mit der Nazi-Ideologie“ gehabt und sei vorsichtig abwägend jedem Konflikt aus dem Weg gegangen, indem er „seine Stellung durch besonderen Einsatz seiner hervorragenden Fähigkeiten für die Kriegsindustrie sicherte“.¹³⁷

¹³² Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Landratsamt Groß-Gerau an Nordhoff vom 20.12.1945, HHStA 520 DL 509201.

¹³³ Daß der „Wehrwirtschaftsführer“ den Ausschlag gab, geht aus der Korrespondenz Nordhoffs hervor; z.B. Korrespondenz Nordhoffs mit Haspel, AMB Haspel Volkswagen.

¹³⁴ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Landratsamt Groß-Gerau an Nordhoff vom 20.12.1945, HHStA 520 DL 509201.

¹³⁵ „Wehrwirtschaftsführer“ seien von der Entlassungsliste zu streichen, wenn es sich bei ihnen nicht zugleich um „vicious Nazis, militarists and other persons inherently hostile to Allied purposes“ handle. Untersuchungen hätten folgendes ergeben: „the Wehrwirtschaftsführer (...) was awarded that honorary title and designated on the Military Economic Council, fundamentally as a result of his industrial ‚know how‘ gained through diligence and efficiency in the pursuit of his livelihood e.g. operating an industrial establishment. He was essentially an industrial technician whose advice in matters of management and rationalization was desired.“ Office of Military Government, United States (OMGUS), Economics Division, Industry Branch to Office of the Special Assistants to the Deputy Military Governor vom 6.11.1945, National Archives Washington RG 260/1 Economics Division General Records 7/52/54/1 (dieses Dokument wurde mir freundlicherweise von Fred W. Rauskolb in Kopie überlassen). Vgl. Lutz Niethammer, Die Mitläuferfabrik. Die Entnazifizierung am Beispiel Bayerns, Berlin/Bonn 21982, S. 272 ff.

¹³⁶ Ebd., S. 274 ff.

¹³⁷ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Auskunft des Betriebsrates der Adam Opel AG vom 7.11.1946, HHStA 520 DL 509201.

Den stellungslosen Nordhoff erreichte aus Hamburg das Angebot einer Opel-Generalvertretung, deren Geschäftsführung zu beraten. Er ergriff diese Gelegenheit und siedelte Anfang November 1946 in die britische Zone über. Von Hamburg aus wartete er seine Spruchkammerverhandlung ab. Nordhoffs Mainzer Anwalt konnte der Kammer inzwischen eine Reihe von Entlastungsschreiben ehemaliger Mitarbeiter¹³⁸ präsentieren sowie von Leuten, mit denen Nordhoff in Ausübung seiner verschiedenen Ämter in Kontakt gestanden hatte.¹³⁹

Neben deutschen Zeugen setzten sich auch zwei führende General Motors Leute für Nordhoff ein. Graeme K. Howard, Vizepräsident von General Motors, der während des Krieges in amerikanischen Regierungsdiensten gestanden hatte und seit 1945 für die Geschäfte des Konzerns in Europa verantwortlich zeichnete, wandte sich sogar direkt an General William H. Draper, den Chef der OMGUS-Wirtschaftsabteilung.¹⁴⁰ Nach einem Telefongespräch mit Draper und ganz so, als ob er die jüngsten Trends im Entnazifizierungsgeschehen gekannt hätte, attestierte Howard Nordhoff, nicht nur einer der fähigsten, sondern auch einer der loyalsten Männer unter den leitenden Angestellten der Opel AG gewesen zu sein. Bei zahlreichen Gelegenheiten und unter großem persönlichen Risiko habe er die Firma in ernststen Auseinandersetzungen mit den NS-Behörden unterstützt. Etliche hochrangige Manager der General Motors Corporation, die mit Nordhoff vor dem Krieg zusammengearbeitet hätten, würden dessen Anti-Nazi-Haltung gern bezeugen. „He is just the type of man (...) on whom the new German foundations must be raised.“ Im übrigen komme es nicht nur der Gerechtigkeit halber darauf an, Nordhoff zu entlasten, er möge vielmehr auch wieder uneingeschränkt zur Verfügung stehen, um die Leitung einiger in Planung befindlicher wichtiger General Motors-Projekte in Europa zu übernehmen.¹⁴¹ Auch Cyrus R. Osborn, Generaldirektor von General Motors, bescheinigte Nordhoff „hohe Intelligenz, großen Mut und einen hervorragenden Charakter“. Bei vielen Gelegenheiten habe er sich nachdrücklich Maßnahmen von Regierung, Wehrmacht und Partei widersetzen müssen. „I cannot recommend him too highly for any position of important responsibility“, schloß Osborn sein Empfehlungsschreiben.¹⁴² Die Ehrenerklärungen halfen Nordhoff wenig. Die Anklage stufte ihn in die Kategorie „Hauptschuldiger“ ein und begründete dies mit seiner zeitweiligen fördernden Mitgliedschaft im NSKK, seiner Mitgliedschaft in der DAF, seinen Funktionen als „Betriebsführer“ bei der Opel AG und als Leiter des Sonderausschusses Dreitonner, als Bezirksobmann für die Automobilindustrie in

¹³⁸ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Karl Reviol (bis 1933 Betriebsratsvorsitzender bei Opel in Rüsselsheim, in Brandenburg Sachbearbeiter für Unfallangelegenheiten und Schutzkleidung) an Spruchkammer vom 25.10.1946; eidesstattliche Erklärung von Nordhoffs Berliner Sekretärin vom 29.10.1946; Fellinger (Generaldirektor der Continental Gummiwerke, Hannover) an Nordhoff vom 5.8.1946, HHStA 520 DL 509201.

¹³⁹ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Entlastungszeugnis Josef Bungartz' vom 17.1.1947 und Wilhelm Zschintzsch an Nordhoff vom 1.11.1946, ebd.

¹⁴⁰ Niethammer, Mitläuferfabrik, S. 274.

¹⁴¹ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Graeme K. Howard, Memorandum to General Draper vom 15.11.1946, HHStA 520 DL 509201.

¹⁴² Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, C.R. Osborn, „To whom it may concern“ vom 19.12.1946, ebd. Osborn war seit 1936 Vorstandsvorsitzender der Opel AG sowie von 1939 bis 1941 stellvertretender Aufsichtsrats-Vorsitzender der Opel AG gewesen.

Brandenburg und als Vizepräsident der Gauwirtschaftskammer Brandenburg sowie nicht zuletzt mit seiner Ernennung zum „Wehrwirtschaftsführer“.¹⁴³

Zu dem Dutzend Entlastungszeugen, welche die Spruchkammer auf Vorschlag von Nordhoffs Anwalt einlud, gehörten auch Wilhelm Vorwig, Wilhelm Schaaf und Ernst Fellingner. Sie kannten Nordhoff aus den Berliner Jahren recht gut und fühlten sich ihm nach wie vor verbunden. Alle drei hatten in der Kriegswirtschaft Leitungspositionen innegehabt und übten in der britischen Zone wieder vergleichbare Funktionen aus. Vorwig stand seit Ende August 1945 dem Produktionsausschuß der Automobilindustrie in der Britischen Zone mit Sitz in Hannover vor, einer Vorläuferorganisation des Verbandes der Automobilindustrie e.V., dessen Hauptgeschäftsführer er 1951 wurde.¹⁴⁴ Schaaf leitete beim britischen Hauptquartier in Minden eine Abteilung im Zentralamt für Wirtschaft.¹⁴⁵ Fellingner bekleidete das Amt des Generaldirektors der Continental Gummiwerke in Hannover.¹⁴⁶

Ende Januar 1947, als die Spruchkammer ihr Urteil fällte, schien Nordhoff allen Grund zur Erleichterung zu haben. Sogar auf Antrag des Klägers hin¹⁴⁷ wurde er nunmehr der Kategorie „Entlastete“ zugeordnet. Er sei „kein Parteigenosse“ gewesen, habe „die Nazi-Ideologie immer und überall“ abgelehnt, nie „der Partei Konzessionen gemacht“ und „konsequent seine ablehnende Haltung bis April 1945 bewahrt“. Nordhoff habe „gegen die Tendenzen“ gearbeitet, nie den „deutschen Gruß“ verwendet und in seinem Büro kein „Führerbild“ hängen gehabt sowie schließlich den Mut aufgebracht, „gegen Maßnahmen der Partei sachliche Bedenken zu erheben“, und sich daher häufig „in mißlichen Lagen“ befunden.¹⁴⁸ Nach Nordhoffs Einschätzung verdankte sich dieser Ausgang des Verfahrens der Tatsache, daß „in Rüsselsheim selbst“ eine „durchaus wohlwollende Atmosphäre“ gegenüber diesem Verfahren bestanden hätte. Denn „viele Leute“ hätten sich Sorgen gemacht, „wie der Betrieb in der jetzigen Form weitergehen soll“. Schließlich sei der Wunsch, „die alten bewährten Leute wieder zu haben“, mit jedem Tag größer geworden. Weder vom kommunistischen Betriebsrat noch von der Militärregierung befürchtete Nordhoff einen Einspruch gegen das Urteil, zumal er wußte, daß sich die General Motors-Leitung „sehr eindeutig und entschieden“ für seine Rückberufung nach Rüsselsheim ausgesprochen hatte.¹⁴⁹

Das Spruchkammerurteil galt vorbehaltlich der Zustimmung der US-Militärregierung. Sie legte im Sommer 1947 Berufung ein. Eine Begründung erfuhr Nordhoff nicht. Bitter bemerkte er, daß man aus der Behandlung seines Falles „mit großer Deutlichkeit“ sehe, „wie fragwürdig das ganze Spruchkammerverfahren“ sei und

¹⁴³ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Klageschrift vom 6.12.1946, HHStA 520 DL 509201.

¹⁴⁴ Vorwig, *Das Automobil*, S. 17.

¹⁴⁵ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Erklärung Nordhoffs vom 18.10.1946, HHStA 520 DL 509201.

¹⁴⁶ Während des Krieges war Fellingner Verwalter der Deutschen Hollerith GmbH gewesen und hatte bei Krohn (RFV) in hohem Ansehen gestanden. Richter an Belitz vom 17.11.1943, BAK R 87/6338.

¹⁴⁷ Nordhoff an Haspel vom 11.2.1947, AMB Haspel Volkswagen.

¹⁴⁸ Spruchkammerakte Heinrich Nordhoff, Spruch vom 31.1.1947, HHStA 520 DL 509201.

¹⁴⁹ Nordhoff an Haspel vom 11.2.1947, AMB Haspel Volkswagen.

„wie weit wir davon entfernt sind, in einem Rechtsstaat zu leben“. ¹⁵⁰ Durch den Einspruch der Militärregierung war Nordhoffs Eintritt bei Opel oder einem anderen Unternehmen der amerikanischen Zone weiter blockiert. ¹⁵¹ Er entschloß sich daraufhin, „die US-Zone [zu] meiden“, zumal sich — zu seiner großen Enttäuschung — auch General Motors auf alle seine Briefe hin „absolut schweigsam“ verhalten hatte. ¹⁵²

5. Generaldirektor im Volkswagenwerk

Im Unterschied zur US-Militärregierung, die Heinrich Nordhoff im November 1947 erneut bestätigte, er gelte unbeschadet des Spruchkammerurteils als „arbeitsunwürdig“, wie er es selbst nannte ¹⁵³, räumten die Briten wirtschaftlichen Erwägungen schon frühzeitig den Vorrang vor der Entnazifizierung ein. Auf Empfehlung Wilhelm Vorwigs, der auch den Kontakt herstellte ¹⁵⁴, hatten sie Nordhoff bereits im Sommer 1947 ein Angebot unterbreitet, das dieser nach langem Bedenken Ende des Jahres akzeptierte: Er entschied sich, die Leitung des Volkswagenwerkes zu übernehmen.

Das Wolfsburger Werk war von der britischen Militärregierung 1945 als Vermögensbestandteil der aufgelösten Deutschen Arbeitsfront beschlagnahmt worden. Da die Besatzungsbehörden dringend Transportmittel benötigten, sorgten sie dafür, daß die Produktion in Gang blieb. Eine Order vom August 1945, bis Ende 1948 zwanzigtausend Fahrzeuge an die Besatzungsbehörden zu liefern, wendete zugleich die drohende Demontage des Werkes ab. Im Oktober 1946 setzte sogar der Export von Volkswagen ein, denn die britische Militärregierung brauchte Dollar-Devisen, um die Bevölkerung ihrer Besatzungszone zu ernähren. Die Beschränkungen, die der deutschen Automobilindustrie nach dem Krieg insgesamt auferlegt wurden, galten für das Volkswagenwerk nicht. Aus dieser Sonderstellung erwuchsen dem Werk erhebliche Startvorteile gegenüber den Traditionsunternehmen, die vor dem Krieg den Automobilmarkt bedient hatten. ¹⁵⁵

Seit dem Sommer 1947 sahen die Perspektiven der gesamten deutschen Automobilindustrie nicht mehr so düster aus wie noch in der unmittelbaren Nachkriegszeit. Denn als der „Kalte Krieg“ begann, machten die USA Deutschland zum Kernstück ihrer westeuropäischen Stabilisierungspolitik und förderten auf breiter Front die wirtschaftliche Entwicklung in den westlichen Besatzungszonen. Pläne, die deut-

¹⁵⁰ Nordhoff an Haspel vom 5.9.1947, ebd.

¹⁵¹ Mitte 1947 war Nordhoff im Begriff, sich in den Vorstand der Firma Fichtel & Sachs delegieren zu lassen, deren Aufsichtsrat er bereits angehörte. Nordhoff an Haspel vom 5.9.1947, ebd.

¹⁵² Nordhoff vermutete, daß das Mutterunternehmen damals „erst den Sonderfrieden abwarten“ wollte und daher „jeder Stellungnahme zum Thema Opel geflissentlich aus dem Wege“ ging. Nordhoff an Haspel vom 18.11.1947, ebd.

¹⁵³ Ebd.

¹⁵⁴ Interview Everett Martin, AVW Niederschriften zur Frühgeschichte II.

¹⁵⁵ Zum Volkswagenwerk in der frühen Nachkriegszeit siehe Ian Turner, Das Volkswagenwerk — ein deutsches Unternehmen unter britischer Kontrolle, in: Josef Foschepoth, Rolf Steininger (Hrsg.), Die britische Deutschlandpolitik 1945-1949, Paderborn 1985, S. 281-300.

sche Automobilproduktion auf ein niedriges Niveau zu beschränken, wurden daher revidiert. Auch die Kraftfahrzeugsteuer wurde nicht wie vorgesehen erhöht, hätte dies doch das Produktionsvolumen der deutschen Automobilindustrie begrenzt und somit ihre internationale Konkurrenzfähigkeit beeinträchtigt. Der Export von Autos war jedoch um so nötiger, als Rohstoffe und Maschinen eingeführt werden sollten, um den Wiederaufbau der Industrie in den Westzonen zu beschleunigen. Auch auf dem Binnenmarkt, das ließ sich 1947 bereits absehen, durfte die Fahrzeugbranche mit einer ansehnlichen Nachfrage vor allem seitens gewerblicher Nutzer rechnen, denn Deutschland mußte nicht nur beträchtliche Kriegsverluste an Fahrzeugen ausgleichen, sondern hatte auch schon vor dem Krieg die Automobildichte seiner westlichen Nachbarn nicht erreichen können.

Als Heinrich Nordhoff die Leitung des Volkswagenwerkes übernahm, war er ausschließlich der britischen Besatzungsbehörde weisungsgebunden, die von diesem Recht jedoch immer weniger Gebrauch machte und ihm große Handlungsfreiheit einräumte. Im September 1949 übertrugen die Briten den Vermögenskomplex Volkswagen an die Bundesregierung, in deren Auftrag das Land Niedersachsen fortan treuhänderisch die Kontrolle ausübte.¹⁵⁶ An Nordhoffs autonomer Stellung änderte sich dadurch de facto jedoch nichts. DER SPIEGEL bemerkte damals lapidar, daß Nordhoff der „wirkliche Treuhänder“ des Werkes sei, der „seine Entscheidungen mit sich allein auszumachen“ pflege.¹⁵⁷ Über die Frage, wem das Werk gehören solle, stritt man bekanntlich bis 1960, ohne daß dies die Entwicklung des Betriebes beeinträchtigt hätte. In dieser Phase, äußerte Hugo Bork, Betriebsratsvorsitzender im Volkswagenwerk von 1951 bis 1971, einmal, „konnte Nordhoff praktisch uneingeschränkt regieren“ und habe jede Einwirkung von außen ausgeschaltet.¹⁵⁸ Als schließlich der Bund sowie das Land Niedersachsen gemeinsam vierzig Prozent der Anteile der nunmehrigen Aktiengesellschaft erhielten, versicherte der niedersächsische Finanzminister dem alten und neuen Generaldirektor Nordhoff, auch fortan wolle niemand in dessen Unternehmensführung eingreifen.¹⁵⁹ Nordhoff lenkte die Geschicke des Volkswagenwerkes bis 1968. Während dieser ungewöhnlich langen Amtsdauer profilierte er sich als ein Verfechter der sozialen Marktwirtschaft, und er prägte nachhaltig die Unternehmenskultur des Volkswagenwerkes, sei es was die Absatzstrategien und die Modellpolitik betraf, sei es im Bereich der industriellen Beziehungen.

Nordhoff war ein Streiter für die soziale Marktwirtschaft. Soziale Gerechtigkeit konnte seiner Überzeugung nach nur dann entstehen, wenn freie Individuen miteinander in Wettbewerb traten. Dies sah Nordhoff zugleich als beste Voraussetzung dafür an, daß sich der Lebensstandard allgemein erhöhte. Aufgabe des Staates sollte es allein sein, diesen Wettbewerb zu ermöglichen. Planende oder lenkende Eingriffe

¹⁵⁶ Peter Kreienschulte, *Der Rechtscharakter der Stiftung Volkswagenwerk*, Diss. Münster 1969, S. 5.

¹⁵⁷ Porsche von Fallersleben, *Geschichte eines Automobils*, in: *Der Spiegel* Nr. 21 vom 25.5.1950, S. 25.

¹⁵⁸ Gespräch Hermann Hilterscheids mit Hugo Bork am 25.2.1963, Stadtarchiv Wolfsburg Hilterscheid-Depot Bd. 1. Siehe auch Günther Koch, *Stabilität und Wandel der Belegschaftsvertretung im Volkswagenwerk Wolfsburg*, Diss. Göttingen 1985, S. 135 ff.

¹⁵⁹ *DER SPIEGEL* Nr. 17 vom 22.4.1968, S. 80.

in die Wirtschaft lehnte Nordhoff strikt ab, hatte er solche doch während der Zeit des Nationalsozialismus als Hemmnis industriellen Fortschritts erlebt.¹⁶⁰ Aus seiner Verehrung für Ludwig Erhard, den „Vater“ der sozialen Marktwirtschaft, machte er kein Hehl. Der Wirtschaftsminister seinerseits sparte nicht mit Lob für die Lohn- und Preispolitik des Volkswagenwerkes. Als man dort im Herbst 1950 trotz gestiegener Rohstoffkosten eine rund zehnpromzentige Preissenkung bei gleichzeitiger zehnpromzentiger Lohn- und Gehaltserhöhung vornahm, erklärte Erhard öffentlich, daß eine solche Politik „vollkommen der Zielsetzung der sozialen Marktwirtschaft“ entspreche.¹⁶¹

Als das jahrelange Tauziehen zwischen Ludwig Erhard, der einen liberalen Wettbewerbskapitalismus vertrat, und den „Kartellisten“ in den Verbänden, die zum System der Zwischenkriegszeit zurückkehren wollten, 1954 einen Höhepunkt erreichte¹⁶², rief der Generaldirektor des Volkswagenwerkes dem Wirtschaftsminister vor versammelter Presse zu: „Landgraf bleibe hart.“ Nordhoff wandte sich zugleich gegen diejenigen, welche „die doch nur halben oder Viertel-Erfolge, die wir in Deutschland nun hatten, gleich in die Tiefkühltruhe der Kartellabmachungen legen möchten, um ein gesichertes Rentnerdasein zu führen“.¹⁶³

Nordhoffs Loblied auf den freien Markt enthielt, vor allem bis in die Mitte der fünfziger Jahre, regelmäßig Kritik an der „Zwangswirtschaft“ der zurückliegenden Zeit des Nationalsozialismus, die auch den seinerzeit beschränkten Rationalisierungsspielraum einbezog.¹⁶⁴ Während die deutsche Automobilindustrie „unter dem unausweichlichen Druck der Not der Nachkriegsperiode“ und „aus sich heraus“ zum Beispiel eine weitgehende Vereinfachung des Typenprogramms habe erreichen können, sei ihr dies „vor dem Krieg unter stärkstem behördlichen Druck nur sehr schwer und unvollständig“ gelungen. Der Wiederaufstieg der deutschen Automobilindustrie verdanke sich, so Nordhoff, nur zum Teil der Schaffung einer stabilen und kaufkräftigen Deutschen Mark, „ganz zweifelsfrei jedoch dem Wegfall der Zwangswirtschaft mit all ihren hemmenden und abträglichen Folgeerscheinungen“.¹⁶⁵

Bei der Planung der Produktion ging Nordhoff davon aus, daß der deutsche Markt für Personenkraftwagen in der Nachkriegszeit nach anderen Kriterien beurteilt werden müßte als in der Zwischenkriegszeit. „Die Regeln und Erfahrungen der Vorkriegszeit [seien] keine absoluten Wahrheiten gewesen“, erklärte er 1950 in einem Vortrag auf der Hauptversammlung des Vereins Deutscher Ingenieure. Die „Theorie von der Marktsättigung“ übersehe, daß es sich bei der Ermittlung einer zukünftigen Nachfrage „nicht um ein Rechenexempel mit feststehenden Größen“,

¹⁶⁰Zum Beispiel die Rede auf einer Pressekonferenz in Stuttgart am 11.7.1954, AMB Haspel Volkswagen.

¹⁶¹Ludwig Erhard, Wohlstand für alle, Düsseldorf 1957, S. 220.

¹⁶²S. Volker Berghahn in diesem Band.

¹⁶³Rede Nordhoffs bei einer Pressekonferenz am 11.7.1954 in Stuttgart, AMB Haspel Volkswagen.

¹⁶⁴Zum Beispiel die Ansprache auf der Pressekonferenz in Salzburg am 22.8.1954, AMB Haspel Volkswagen.

¹⁶⁵Heinrich Nordhoff, Die deutsche Automobilindustrie. Ihr Stand, ihre Entwicklungen und ihre Absatzmöglichkeiten, Vortrag anlässlich der Hauptversammlung des VDI am 5.9.1950 in Frankfurt, Sonderdruck, S. 3 f., AMB Haspel Volkswagen.

sondern „um einen durchaus dynamischen Vorgang“ handele, „in den so viele wirtschaftspolitische und ganz stark auch psychologische Experimente hineinspielen, daß der Versuch, diese Zusammenhänge mit einfachen Mitteln rechnerisch oder statistisch aufzuklären, sicher nicht erfolgreich sein“ könne.¹⁶⁶ Nordhoff, der bei der Planung der Produktion auch später stets eine intensive und systematische Marktbeobachtung kunstvollen mathematischen Berechnungen vorzog, ging Mitte der fünfziger Jahre davon aus, daß die Motorisierung in der Bundesrepublik Deutschland ihren Höhepunkt noch lange nicht erreicht hätte. Dieser Einschätzung stimmte die Branche keineswegs einhellig zu. Noch im Herbst 1955, nachdem bereits das neue Verkehrsfinanzgesetz die Haltung von Personenkraftwagen auch für nichtgewerbliche Nutzer beträchtlich erleichtert hatte und ein Vordringen in neue, breite Käuferschichten sich absehen ließ¹⁶⁷, warnte etwa der Vorstandsvorsitzende von Daimler Benz, Fritz Könecke, vor einer Übersteigerung der Automobilkonjunktur. Das bisher vorgelegte Tempo könne weder auf dem Binnenmarkt noch im Export dauernd weitergehen. Selbst das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung vertrat damals die Theorie von einer möglichen bevorstehenden Marktsättigung und warnte vor „Fehlinvestitionen“.¹⁶⁸ Die Entwicklung gab indessen Nordhoffs optimistischer Prognose recht.

Nordhoffs Einschätzung, wie die Nachfrage im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft wachsen würde, lieferte ihm die Kriterien für eine Investitionsplanung und auch dafür, welches Produkt auf den Markt zu bringen sei. Er entschied sich, den „Volkswagen“¹⁶⁹, der ihm mit dem Wolfsburger Werk gewissermaßen „zugefallen“ war, als Hauptmodell beizubehalten, obwohl er diesem zunächst Skepsis entgegenbrachte. Seine Abneigung richtete sich zum einen gegen das ehemalige nationalsozialistische Prestigeprojekt, das allen privatwirtschaftlichen Grundsätzen zuwidergelaufen war. Zum andern hatten Fachleute der Porsche-Konstruktion bereits in den dreißiger Jahren bescheinigt, daß ihre Technik modernstem Standard nicht entspreche.¹⁷⁰ Wenn Nordhoff gleichwohl seine Vorbehalte überwand und auf die Produktion dieses Modells setzte, dann lagen seiner Entscheidung in erster Linie kaufmännische Erwägungen zugrunde. Wolfsburg wies Ende 1947 nämlich bereits gewisse Produktionserfolge vor, während andere Fabriken, darunter die „Kadett“-Anlagen in Rüsselsheim, teils demontiert worden waren, teils ihre Produktion erst mit erheblichem Zeitverlust wieder aufnahmen. 1948 liefen in Wolfsburg rund doppelt so viele Autos vom Band wie in allen anderen deutschen Automobilfabriken zusam-

¹⁶⁶ Ebd., S. 10.

¹⁶⁷ Edelman, Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand, S. 227.

¹⁶⁸ I.G. Metall, Die Automobilindustrie. Entwicklungstendenzen und Aussichten, Frankfurt 1956, S. 57.

¹⁶⁹ Zum Begriff „Volkswagen“ s. Heidrun Edelman, Der beschlagnahmte Volkswagen, in: Kultur & Technik H. 4, 1991, S. 64-65.

¹⁷⁰ Erik Eckermann, Automobile. Technikgeschichte im Deutschen Museum, München 1989, S. 88 ff.; vgl. Nordhoffs Rede zur Pressekonferenz am 6.8.1955 anlässlich der Fertigstellung des millionsten Volkswagens, AVW Nordhoff Reden. Auch Wilhelm Vorwig, der die Porsche-Konstruktion seit ihrer Entstehung und Erprobung bestens kannte, bescheinigte, daß daraus erst nach dem Krieg ein „Qualitätsprodukt“ entwickelt worden sei. Interview Everett Martin, AVW Niederschriften zur Frühgeschichte II.

men.¹⁷¹ Diesen Konkurrenzvorteil konnte kein noch so gutes Modell ersetzen; es galt ihn daher zu nutzen und auszubauen. Die Erfahrung zeige, stellte Nordhoff 1950 fest, „daß eine Automobilfabrik, selbst mit mittelmäßigen Erzeugnissen, bei geschickter und konsequenter Wahrnehmung der kaufmännischen Notwendigkeiten sehr wohl und erfolgreich bestehen kann, daß aber auch die genialsten Konstruktionen schnell vergessene Eintagsfliegen sein können, wenn sich zu technischer Kühnheit nicht kaufmännische Klugheit gesellt“.¹⁷² Indem Nordhoff den „Käfer“ kontinuierlich verbessern ließ, wollte er ausdrücklich auch die bekannten Fehler Henry Fords vermeiden.¹⁷³ Im Vertrauen auf die „unsichtbare Entwicklungsarbeit“ verkündete er regelmäßig, daß, allen Unkenrufen zum Trotz, das Volkswagenwerk die Fertigung seines bewährten Modells kontinuierlich fortsetzen werde. „Alle großen industriellen Erfolge unserer Zeit sind im Grunde Verkaufserfolge“¹⁷⁴ – auf diese Formel brachte Nordhoff 1955 den Leitgedanken, der seiner Modellpolitik von Beginn an zugrunde lag.

In der Zeit, da Nordhoff dem Volkswagenwerk als Generaldirektor vorstand, wurden vom „Käfer“ weltweit rund zehn Millionen Exemplare verkauft. Von 1952 an blieb dieser für lange Zeit in Deutschland das einzige Modell, das mit 100 000 Einheiten die durchschnittliche amerikanische Produktionszahl pro Type und Jahr erreichte und sogar überschritt.¹⁷⁵ Nordhoff verhalf damit der Massenfertigung im deutschen Automobilbau zum Durchbruch und trug entscheidend zur Überwindung jenes Dilemmas bei, in dem die deutsche Automobilindustrie jahrzehntelang gesteckt hatte, als sie „gute“ Modelle regelmäßig nach kurzer Frist durch „bessere“ ersetzte. Die Modellpolitik des Volkswagenwerkes ist nicht zuletzt ein Beispiel dafür, daß der für das nationalsozialistische Deutschland noch charakteristische Glaube an die Allheilkraft der Technik in der Bundesrepublik einem „nüchternpragmatischen Umgang mit Technik“ und einer „kreativen Anpassung der Produktion an den Bedarf“ gewichen ist.¹⁷⁶

Obwohl Nordhoff auf dem deutschen Markt eine beträchtliche Steigerung der Nachfrage nach Personenkraftwagen erwartete, galt seine besondere Aufmerksamkeit der Ausdehnung des Exports. Denn er ging davon aus, daß der heimische Markt bei allem stetigen und außerordentlichen Wachstum noch lange nicht jene Menge an Autos aufnehmen konnte, die erforderlich war, um deren Preis so stark zu senken, daß sie sich überwiegend an nichtgewerbliche Käufer absetzen ließen. Erst der Inlandsabsatz und der Export zusammengenommen konnten jene Produktionszif-

¹⁷¹ Opel und Daimler-Benz produzierten erst 1948 wieder in nennenswertem Umfang Personenkraftwagen: Daimler-Benz 4 608, Opel 6 028 (Volkswagen bereits 19 127) Stück. VDA, Tatsachen und Zahlen aus der Verkehrswirtschaft 1951, 16. Folge, Frankfurt 1952, S. 28.

¹⁷² Nordhoff, Die deutsche Automobilindustrie, S. 10.

¹⁷³ Ford hatte an seiner „Tin Lizzie“, die sich jahrelang wie von selbst verkaufte, so gut wie keine Verbesserungen mehr vorgenommen und schließlich die Position des Marktführers eingebüßt.

¹⁷⁴ Vortrag „Industrielle Wirtschaftsführung“ anlässlich der Übernahme des Lehrauftrages an der Technischen Hochschule Braunschweig am 29.11.1955, in: Nordhoff, Reden und Aufsätze, S. 168-181.

¹⁷⁵ Seherr-Thoss, Die deutsche Automobilindustrie, S. 470.

¹⁷⁶ Joachim Radkau, „Wirtschaftswunder“ ohne technologische Innovation? Technische Modernität in den 50er Jahren, in: Axel Schildt, Arnold Sywottek (Hrsg.), Modernisierung im Wiederaufbau. Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre, Bonn 1993, S. 129-154.

fern garantieren, die das Unternehmen auf Dauer rentabel und konkurrenzfähig machten. Nordhoff zählte die Sondierung und systematische Erschließung von Exportmärkten zu seinen ureigensten Aufgaben und engagierte sich in diesem Bereich persönlich. Verbindliches Auftreten und diplomatisches Geschick sowie ein perfektes Englisch erleichterten ihm dabei manches. Bereits 1950 hatte Nordhoff die Ansicht vertreten, daß es unverantwortlich wäre, „die Existenz unserer großen Werke und der von ihnen lebenden Hunderttausenden von Menschen allein vom Florieren des Inlandsmarktes abhängig zu machen“. ¹⁷⁷ Seit 1955 gingen regelmäßig mehr Volkswagen über die Grenzen als auf den Binnenmarkt ¹⁷⁸, wobei die beständige Unterbewertung der Mark der Nachfrage im Ausland sehr zugute kam. Seit 1955 produzierte Volkswagen nie weniger als die Hälfte aller aus der Bundesrepublik exportierten Automobile, oft sogar mehr als sechzig Prozent. ¹⁷⁹ Vor allem dank des Exports wuchsen die Produktionsziffern des Volkswagenwerkes im Laufe der fünfziger Jahre so rasch und stark an, daß keine andere deutsche Personenautomarke mithalten konnte.

Die positiven Erfahrungen mit dem Export rechtfertigten die Skepsis, die Nordhoff während des Krieges einer nach außen abgeschotteten Großraumwirtschaft entgegengebracht hatte, und bestärkten in ihm den Befürworter eines liberalen Handels. Er hielt an seinen Grundsätzen auch fest, als Anfang der sechziger Jahre ausländische Hersteller auf dem deutschen Markt stärker Fuß zu fassen begannen. „Schutzzölle schützen weder Industrie noch Arbeiterschaft“, erklärte er 1963 in einem Vortrag im Institut für Weltwirtschaft; „sie schützen Konkurrenzunfähigkeit und Trägheit, und die Zeche bezahlt allemal die gesamte Bevölkerung und zum Schluß immer die ‚geschützte‘ Industrie.“ Nordhoffs Bekenntnis zum freien Welt-handel enthielt nicht zuletzt den politischen Gesichtspunkt, daß dieser „eine der unersetzbaren Voraussetzungen für das Weiterbestehen der freien Welt“ sei. ¹⁸⁰

Da das Volkswagenwerk den Export bevorzugt bediente, überstieg jahrelang die wachsende Nachfrage nach Volkswagen auf dem Inlandsmarkt trotz hinaufschne-lender Produktionsziffern das Angebot beträchtlich. Nordhoff nahm diesen Nach-frageüberhang in Kauf, entsprang dem „Mangel“ an Volkswagen für den deutschen Markt doch nicht zuletzt eine beachtliche Werbewirkung. Daß die übergroße Nachfrage nach „Käfern“ diese keineswegs verteuerte, die Vorteile der Massenfer-tigung den Käufern vielmehr in Form von Preisnachlässen zugute kamen, stellte für deutsche Verbraucher zudem eine neuartige Erfahrung dar, die um so nachhaltiger wirkte, als sich das Automobil als Symbol für allgemeinen Wohlstand auch in den beiden deutschen Staaten fest etabliert hatte. Die Demokratisierung des Konsums an einem Gegenstand des gehobenen Bedarfs wie dem Automobil dürfte zugleich das Vertrauen der Menschen in die sich entfaltende soziale Marktwirtschaft gestärkt

¹⁷⁷ Nordhoff, Die deutsche Automobilindustrie, S. 14.

¹⁷⁸ Seherr-Thoss, Die deutsche Automobilindustrie, S. 470.

¹⁷⁹ Achim Dieckmann, Die Automobilnachfrage als Konjunktur- und Wachstumsfaktor. Eine Input-Output-Studie, Tübingen 1975, S. 100; Seherr-Thoss, Die deutsche Automobilindustrie, S. 470 u. S. 633.

¹⁸⁰ Heinrich Nordhoff, Automobilindustrie und Automobilexport (Kieler Vorträge, Neue Folge Nr. 30), Kiel 1963, S. 6 f.

haben, deren Erfolg sie nicht zuletzt der Leistungsbereitschaft der breiten Massen der Arbeiterschaft selbst verdankte.¹⁸¹

Nicht minder als bei der Absatz- und Modellpolitik prägte Nordhoff die Unternehmenskultur des Volkswagenwerkes im Bereich der Arbeitsbeziehungen. Hervorstechendes Merkmal des Verhältnisses, das der Generaldirektor zur Belegschaft aufbaute, waren regelmäßige Ansprachen. Auf Betriebsversammlungen oder über Werkfunk informierte er Arbeiter und Angestellte über die Lage des Werkes und die Pläne der Geschäftsleitung. Er schenkte den Werkangehörigen reinen Wein ein und sprach unverblümt zu ihnen. Wenn er sie mit „Meine lieben Arbeitskameraden!“¹⁸² anredete, präsentierte er sich als Gleicher unter Gleichen. In der Anfangsphase kam es Nordhoff vor allem darauf an, sich durch ermutigende Appelle des vollen Einsatzes der Arbeiter zu versichern. Streng und eindringlich, dabei stets in ruhigem Ton und ohne jedes Pathos, verlangte er höhere Leistung, um Rentabilität und Konkurrenzfähigkeit zu erreichen, und er überzeugte die Belegschaft davon, daß es klüger sei, Lohnforderungen nicht zu überziehen. Alle Reden an die Belegschaft enthielten aber auch Lob für die Leistungen der Arbeiter. Nordhoffs Ansprachen waren „medium“ und „message“ zugleich. Daß bereits die offene Darstellung der Situation eines Betriebes an sich die „corporate identity“ eines Unternehmens positiv beeinflusste, gehörte zu den Erkenntnissen des aus den USA stammenden „human relation“-Konzeptes, das sich in der jungen Bundesrepublik allmählich verbreitete.¹⁸³ Es verschmolz hier mit der katholischen Soziallehre, was beiden in den fünfziger Jahren eine letzte, bescheidene Blüte bescherte.¹⁸⁴

Der engagierte Katholik Heinrich Nordhoff verkörperte die Realisierung des Verschnitts aus Human Relations und katholischer Soziallehre wie kein anderer. Er zählte es zu den „wichtigsten und vornehmsten“ Aufgaben eines modernen Unternehmers, den Anteil von Arbeitern und Angestellten am Sozialprodukt zu steigern.¹⁸⁵ Sobald die wirtschaftliche Lage es zuließ, begann das Volkswagenwerk die Löhne und Gehälter zu erhöhen. Von 1949 an vergrößerte sich der Abstand zwischen den VW-Löhnen und den Durchschnittslöhnen in der Bundesrepublik laufend.¹⁸⁶ Nordhoff hielt es überdies für ein Gebot der Gerechtigkeit, die Beschäftigten mit „Erfolgsprämien“ am Gewinn zu beteiligen. Über deren Höhe durfte nach seiner Ansicht jedoch ausschließlich die Unternehmensleitung entscheiden, denn nur sie überblicke sachkundig, welcher Anteil des Gewinns ausgeschüttet werden

181 Wolfgang J. Mommsen, „Wir sind wieder wer.“ Wandlungen im politischen Selbstverständnis der Deutschen, in: Jürgen Habermas (Hrsg.), Stichworte zur „Geistigen Situation der Zeit“, Bd. 1, Frankfurt 1980, S. 185-209, hier S. 195.

182 Vgl. Koch, Stabilität und Wandel, S. 136 ff.

183 Vgl. Heinz Hartmann, Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation, Frankfurt 1968.

184 Mauro Guillén, States, Professions and Organisational Paradigms: German Scientific Management, Human Relations, and Structural Analysis in Comparative Perspective, Working Paper presented at a seminar held in the Center for Advanced Study in the Social Science of the Juan March Institute in Madrid in October 1990, S. 40 ff.

185 Ansprache bei der Pressekonferenz aus Anlaß der Produktion des 500 000. Volkswagens am 4.7.1953, in: Nordhoff, Reden und Aufsätze, S. 146-164.

186 Erläuterungen zu den Kurventafeln, Anlage zur Niederschrift der Beiratssitzung vom 30.1.1952, AVW Beirat bis 31.12.1953.

könne, ohne die Zukunft des Werkes zu gefährden.¹⁸⁷ Zu den hohen Löhnen und den alljährlichen Prämien kamen verschiedene Vergünstigungen, deren Umfang sich in der Regel nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit bemäß. Das hochrationalisierte Unternehmen begann auch früh, die Jahresarbeitszeit seiner Arbeiter und Angestellten zu verkürzen. Im Volkswagenwerk schien schließlich der Beweis erbracht, daß gesteigerte Produktivität – bei allem Streß – auch den Arbeitern selbst zugute kam, abzählbar in Mark und Pfennig. Daß aber zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialen Leistungen ein ausgewogenes Verhältnis zu wahren sei, beschwor Nordhoff bei vielen Gelegenheiten. Dieser Grundsatz wurde von den VW-Arbeitern und ihrem Betriebsrat mit „bemerkswerter Einsicht für die Realitäten erkannt und respektiert“, wie Nordhoff mit einiger Genugtuung konstatierte.¹⁸⁸ Er wurde auch nicht müde zu betonen, daß die betrieblichen Sozialleistungen „nicht etwa erkämpft“, sondern vom Unternehmen „gern und bereitwillig“ zugestanden wurden, und zwar „aus der klaren Erkenntnis der Notwendigkeiten unserer Zeit“.¹⁸⁹

Voraussetzung dafür, daß die Arbeitsbeziehungen in Wolfsburg in der beschriebenen Weise funktionierten, waren zweifellos die rasch wachsenden Gewinne. Aber das „Wolfsburger Modell“ stand und fiel auch mit Hugo Bork, der seit 1951 bis über Nordhoffs Tod hinaus dem Betriebsrat vorstand – also auch hier eine ungewöhnlich lange „Regentschaft“. In ihm fand der Generaldirektor einen „Partner“, der wie er selbst zwar sehr genau wußte, was er wollte, aber gleichwohl stets größten Wert auf Ausgleich und Harmonie legte. Wurde der Deutsche Gewerkschaftsbund während der fünfziger Jahre wegen seiner Preisgabe des Konzeptes der gewerkschaftlichen Gegenmacht aus den eigenen Reihen noch fortgesetzt heftig kritisiert, wuchs in Wolfsburg, mit Signalwirkung für die Bundesrepublik, bereits das Vertrauen in das System der „Sozialpartnerschaft“. Während Nordhoff gewerkschaftliche Forderungen nach „Mitbestimmung“ zurückwies, betonte er zugleich, daß ein Führungsanspruch dem Leiter eines Unternehmens nur in dem Maße zustünde, wie dieser sich zu der Verantwortung bekannte, die ihm das Vertrauen der Arbeitnehmer auferlegte.¹⁹⁰

Die „langen fünfziger Jahre“, in denen die soziale Marktwirtschaft ihren Siegeszug hielt und sich als außerordentlich erfolgreiche Wirtschaftsordnung erwies, waren zugleich die große Zeit Heinrich Nordhoffs. Er übernahm die Fabrik zu Beginn einer Phase, in der er einen breiten Spielraum vorfand, um zu verwirklichen, was ihm seit langem vorschwebte, in Deutschland aber noch nicht hatte realisiert werden können. Weil Nordhoffs Idee, amerikanisches „Know how“ in Deutschland anzuwenden, stets den Bezugspunkt seiner Kritik an den unzulänglichen Rahmenbedingungen für die Entstehung einer modernen Kraftfahrzeugindustrie gebildet hatte, mußte er nach 1945 nicht umlernen, sondern konnte die Chance, die sich ihm 1948

¹⁸⁷ Ansprache bei der Pressekonferenz aus Anlaß der Produktion des 500 000. Volkswagens am 4. Juli 1953, in: Nordhoff, Reden und Aufsätze, S. 146-164, hier S. 162.

¹⁸⁸ Ansprache Nordhoffs zum Presse-Empfang am 14.10.1950, AMB Haspel Volkswagen.

¹⁸⁹ Ausführungen beim Presse-Empfang anläßlich der Fertigstellung des 100 000. Volkswagens am 4.3.1950, in: Nordhoff, Reden und Aufsätze, S. 100-104, hier S. 103.

¹⁹⁰ Vortrag „Der Mensch im Betrieb“ am 3.10.1956 auf der öffentlichen Vortragsveranstaltung des VDA in Baden-Baden, in: ebd., S. 200-217, hier S. 215.

im Volkswagenwerk bot, umgehend und konsequent nutzen. Indem Nordhoff eine eigene Version der amerikanischen Lehre der Human Relations erfolgreich anwendete, gelang es ihm, nicht nur die laufend wachsende und aus Menschen verschiedenster Herkunft sich rekrutierende Belegschaft zu einer „VW-Familie“ zu verschmelzen. Er verstand es darüber hinaus auch, die Arbeiter und ihre Vertretung dem Primat der längerfristigen Unternehmenspolitik zu verpflichten. Was später immer wieder als zentrales Merkmal des „Modell Deutschland“ Anerkennung finden sollte, wurde hier „eingeübt“, ja, „vorexerziert“, mit beträchtlicher Signalwirkung für die westdeutsche Wirtschaft und Gesellschaft.

Toni Pierenkemper

Hans-Günther Sohl: Funktionale Effizienz und autoritäre Harmonie in der Eisen- und Stahlindustrie

Das Leben und Wirken Hans-Günther Sohls in einer knappen Arbeit wie der vorliegenden würdigen zu wollen, stellt ein gänzlich aussichtsloses Unterfangen dar. Deshalb beschränkt sich dieser Beitrag auf einen bedeutsamen Aspekt seines Wirkens, sein unternehmerisches Handeln, und vernachlässigt daher notwendigerweise weitere und möglicherweise ebenso bedeutsame Facetten seiner Persönlichkeit, zu denen gewiß seine politische bzw. wirtschaftspolitische Bedeutung in der frühen Bundesrepublik ebenso wie seine ausgeprägten künstlerischen Interessen zu zählen sind.

Aber auch das unternehmerische Lebenswerk Hans-Günther Sohls wird hier nur ausschnittsweise gewürdigt. Zwanzig wichtige Jahre des Schaffens von der Mitte der dreißiger bis in die Mitte der fünfziger Jahre werden herausgegriffen, weil sie etwa jeweils zur Hälfte unter ganz unterschiedlichen äußeren Bedingungen standen. War das erste Jahrzehnt geprägt durch die zunehmenden Zwänge des NS-Regimes und der Rüstungs- und Kriegswirtschaft, so stand das zweite im Zeichen der Konzeptionierung und Durchsetzung einer neuen demokratischen Ordnung und des Wiederaufbaus einer weitgehend zerstörten Wirtschaft. Hans-Günther Sohl ist in beiden Situationen in herausgehobener Stellung tätig gewesen, weshalb auch für ihn die hier allgemein interessierende Frage nach der Erfahrung und Verarbeitung dieser unterschiedlichen Situation zu stellen ist.

Die Entwicklung dieser Fragestellung am Beispiel der Person Hans-Günther Sohls, ebenso wie der Versuch einer Beantwortung, kann aus Material- und Raumgründen wiederum nur aspekt- und skizzenhaft erfolgen. Denn über die Person und das private Umfeld von Hans-Günther Sohl finden sich in den zugänglichen Quellen nur sehr spärliche Belege. Diese erscheinen zudem in ihrer Aussage als außergewöhnlich einheitlich und weisen vor allem auf drei Tatbestände hin, welche aus der Rückschau für sein Leben von großer Bedeutung waren: die Jugendjahre in Berlin, die Entscheidung für ein Studium des Bergfachs und die außerordentlich glückliche Beziehung zu seiner Ehefrau; wobei man die angeführten Tatbestände durchaus in steigender Bedeutung interpretieren kann. Eine reiche und zumeist die einzige Quelle für Informationen über das private Leben von Hans-Günther Sohl bilden

die „Notizen“, die er bezeichnenderweise zum 45. Hochzeitstag unter Mithilfe eines kleinen Kreises von Mitarbeitern verfaßt hat und die er seiner Frau Annelis, seinen Kindern und Enkelkindern zueignete.¹

Die Notizen in einem Umfang von über vierhundert Druckseiten wurden aus der Erinnerung verfaßt, weil der Autor während seines gesamten, ereignisreichen Lebens niemals ein Tagebuch geführt hat. Allerdings führte er einen sehr genauen Terminkalender und hatte im Zusammenhang mit den dort vermerkten Personen- und Städtenamen die entsprechenden Ereignisse auch nach Jahrzehnten immer sofort präsent.² Ein Mann der Tat offenbar und weniger einer der Reflektion. Jedoch konnte er während der Abfassung des Bandes zahlreiche Dokumente heranziehen, zudem Archivrecherchen durchführen, so daß das Werk sich nicht im Persönlichen erschöpft, sondern ein wichtiges Stück Zeitgeschichte dokumentiert. Gleichwohl bleibt das Fragmentarische des Bandes gewollt und unübersehbar, worauf auch der Verzicht auf einen umfassenderen Titel und die Beibehaltung des Arbeitstitels „Notizen“ hinweisen. Erschienen ist das Buch in einer begrenzten Auflage als Privatdruck.

Die allgemeine Literatur zu den angesprochenen Fragen ist äußerst heterogen. Manche Problembereiche sind gut, manche weniger und wieder andere sind gar nicht von der Forschung aufbereitet. Die Rolle der Rüstungsindustrie im NS-Regime ist wiederholt zum Thema gemacht worden, einzelne Aspekte dieses komplexen Sachverhaltes, wie z.B. die Rohstoffzufuhren aus Osteuropa, sind jedoch nur unzureichend erforscht. Ähnliches gilt für die Nachkriegszeit, für die Montanunion, Mitbestimmung u.ä. beliebte Forschungsthemen darstellen, während z.B. die Bedeutung des Investitionshilfegesetzes weniger intensiv erörtert wird.³ Diese unausgewogene Forschungssituation zeigt sich natürlich auch in der vorliegenden Arbeit, wobei hier noch hinzukommt, daß sich bei Aussagen über eine derartig prominente Persönlichkeit, wie Hans-Günther Sohl es war, natürlich sehr unterschiedliche Stellungnahmen finden: von barscher, persönlicher Kritik bis hin zu Lobhudeleien. Alle gilt es kritisch zu würdigen.⁴

¹ Hans-Günther Sohl, Notizen (Privatdruck), Bochum 1983, die angeführten Seitenhinweise im Text beziehen sich auf die vierte, durchgesehene Auflage von 500 Exemplaren bei der Industriewerkstätten GmbH, Bochum-Wattenscheid (1983). Gesamtauflage 2 000.

² Hinweis von Herrn Dr. Carl-Friedrich Baumann, Thyssen Archiv, vom 16. Juni 1994, der zur Charakterisierung des phänomenalen Gedächtnisses von Hans-Günther Sohl folgende Anekdote mitteilte: Wenzel sei bei den Vereinigten Stahlwerken immer mit Bergen von Unterlagen in Sitzungen gegangen, aus denen er dann die jeweiligen Zahlen herausuchte. Sohl sei immer ohne Akten gekommen; die Zahlen hatte er präzise im Kopf.

³ Neuerdings jedoch dazu Heiner R. Adamson, Investitionshilfe für die Ruhr. Wiederaufbau, Verbände und soziale Marktwirtschaft 1948-1952, Wuppertal 1981. Zur Topographie der Stadt vgl. Friedrich Leyden, Groß-Berlin. Geographie der Weltstadt Berlin, Berlin 1995.

⁴ Bei der Überarbeitung meines ursprünglichen Entwurfes waren mir die zahlreichen Hinweise von Herrn Dr. Carl-Friedrich Baumann vom Archiv der Thyssen AG eine wertvolle Hilfe. Ebenso danke ich Herrn Dr. Wilfried Sohl für seine Unterstützung.

1. Herkunft und soziale Prägung

Am 2. Mai 1906 wurde Hans-Günther Sohl in Danzig geboren. Sein Vater Georg Sohl war Jurist und dort als Kriegsgerichtsrat bei den Danziger Leibhusaren in Dienst. Er veröffentlichte 1906 gemeinsam mit seinem Kollegen Kurt Elsner von Gronow ein Handbuch zum Militärstrafrecht, das in der damaligen Zeit zum Standardwerk der deutschen Militärgerichtsbarkeit wurde. Der Vater wird später von seinem Sohn als persönlich völlig anspruchslos, ganz durch seinen Beruf, in dem er völlig aufging, geprägt, geschildert. Er starb 1937, nachdem er in seinen letzten Lebensjahren stark unter Angina pectoris gelitten hatte. Ein älterer Bruder Erich starb bereits im frühen Kindesalter, später wurde noch ein jüngerer Bruder Werner geboren. Mit diesem verlebte Hans-Günther eine offenbar glückliche Kindheit, die meiste Zeit in Zoppot, dem bekannten Badeort, und überwiegend mit Schwimmen beschäftigt, dies nicht als Leistungssport, sondern als Freizeitbeschäftigung.

Mit Ausbruch des Ersten Weltkriegs änderten sich auch die Verhältnisse im Hause Sohl. Der Vater mußte bereits am 1. August 1914 ins Feld ausrücken, und die Familie blieb allein zurück. Auch verschlechterten sich die unmittelbaren Lebensverhältnisse sehr bald. Lebensmittel wurden in Ostpreußen knapp, und zunehmend rückten auch hier Kohlrüben zum Hauptnahrungsmittel auf – zumindest in der Erinnerung des Kindes Hans-Günther Sohl.

In dieser Zeit kam der Knabe auch erstmals in Kontakt mit seiner Darmstädter Verwandtschaft, denn beide Elternteile stammten von dort. Der Großvater väterlicherseits bekleidete eine leitende Position bei der Darmstädter Bank, und in dessen Haus kam nun für ein halbes Jahr Hans-Günther unter. Sein Bruder Werner wurde zum Großvater mütterlicherseits, Wilhelm Grodhaus, gegeben, der aus einer bekannten Darmstädter Fabrikanten- und Offiziersfamilie stammte, die auch in der Darmstädter Kommunalpolitik eine Rolle spielte. Diesen beiden Familien schreibt Hans-Günther Sohl in seinen Erinnerungen ein ganz unterschiedliches Naturell zu und fragt sich, durch welche er wohl stärker geprägt sei: durch seine künstlerischen Neigungen von der Mutter, seinen Ordnungssinn, „von vielen nicht zu Unrecht als Pedanterie empfunden“ (S. 5), durch den Vater? Ganz unproblematisch blieb dieser Aufenthalt offenbar nicht. Beide Brüder hielten zwar während dieser Zeit engen Kontakt miteinander, doch die Schule stellte eher einen „Alptraum“ dar. Vor allem war es die fehlende Vertrautheit mit der Darmstädter Mundart, die den hochdeutsch sprechenden Gebrüdern Sohl Schwierigkeiten machte und zu häufigen Hänseleien Anlaß gab. Die Rückkehr nach Danzig erschien auch von daher als Heimkehr in das vertraute Umfeld der Mutter.

Allerdings währte diese Zeit nur noch kurz, denn 1917 wurde der Vater Georg Sohl an das Reichsmilitärgericht nach Berlin versetzt. Den Kindern fiel der Abschied insbesondere von Zoppot schwer, doch begann für den jungen Sohl nun ein neuer Lebensabschnitt, der bis 1933 dauerte und der ihn außerordentlich stark geprägt hat. In seinen Erinnerungen bewertet Hans-Günther Sohl diese sechzehn Jahre folgendermaßen: „Die Berliner Jahre haben mich entscheidend geprägt und dazu geführt, daß ich mich eigentlich immer als Berliner gefühlt habe.“ (S. 8) Die Familie bezog eine Wohnung in Charlottenburg, und Hans-Günther besuchte die Herder-Schule in der Nähe des Reichskanzlerplatzes, wo er im Frühjahr 1924 das Abitur machte.

Die elterliche Wohnung in der Bismarckstraße 61 gab dem jungen Sohl wegen Aussicht und Lage reichlich Gelegenheit, das Berlin der „goldenen“ 20er Jahre kennenzulernen. Er berichtet: „vom Balkon unserer Wohnung Bismarckstraße haben wir viele Aufmärsche mitangesehen, die sich über die ‚Achse‘ [gemeint ist die städtebauliche Ost-West-Achse Berlins, die vom Schloß über die „Linden“ durch das Brandenburger Tor und den Tiergarten über den Kaiserdamm zum Reichkanzlerplatz und zur Heerstraße führte; T.P.] bewegten: militärische, revolutionäre und politische, rote und braune, die mich damals alle stark beeindruckten“.⁵ Der Lebenszuschnitt im Elternhaus war eher bescheiden, die Ferienreisen beschränkten sich auf Verwandtenbesuche in Darmstadt, und ein Abstecher von dort an den Rhein erschien dem Heranwachsenden bereits als ein großes Erlebnis. Dennoch fand Hans-Günther Sohl durch das Erteilen von Nachhilfestunden bei seinen besser situierten Mitschülern eine Möglichkeit, sich diejenigen Mittel zu verschaffen, um sich „ein ganz gutes Leben [zu] machen und vor allem das kulturelle Leben Berlins in vollen Zügen [zu] genießen“ (S. 12). Die Erinnerungen an seine Schulzeit prägten bis zu seinem Tode Ereignisse aus dem Berliner Musik- und Theaterleben, über die er in einem persönlichen Theater- und Konzertmerkbuch von 1918 bis 1925 ausführlich Rechenschaft gab und die teilweise auch in den „Notizen“ auf immerhin zehn Druckseiten wiedergegeben werden.

Seine Berufswahl bestimmten diese künstlerischen Neigungen hingegen nicht im geringsten, obwohl er eine Weile daran dachte, Musik zu studieren oder Pianist zu werden. Doch mehr durch Zufall wurde er auf eine Ausbildung zum Bergassessor hingewiesen, und da ihm dies die einzige Möglichkeit schien, einmal aus seinem Elternhaus herauszukommen und die weite Welt kennenzulernen, ergriff er dieses Studium. Bei einem sonst in Frage kommenden Jurastudium wäre er aus finanziellen Gründen bestimmt in Berlin bei den Eltern geblieben. Bis an sein Lebensende war Hans-Günther Sohl stolz, „Bergmann“ zu sein, und legte immer großen Wert auf seine Berufsbezeichnung „Bergassessor“. Entsprechend berichtet er in seinen Erinnerungen: „Den Entschluß, Bergmann zu werden, habe ich nie bereut. Es ist einer der schönsten und vielseitigsten Berufe, die es gibt, ein Beruf, in dem Kollegialität und Geselligkeit besonders stark ausgeprägt sind“ (S. 24).⁶

Am 1. April 1924 begann der junge Sohl mit der Ausbildung zum „Bergmann“ beim Preußischen Oberbergamt Breslau und wurde der Fürstlich Preußischen Steinkohlengrube „Tiefbau“ im Waldenburger Revier als „Bergbaubeflissener“ zugewiesen. Damit begann der erste Schritt der Ausbildung, der zunächst mit einer halbjährigen praktischen Tätigkeit unter Tage anfang, die bis zum Examen, das man

⁵ Davon berichtet auch, freilich aus der großbürgerlichen Perspektive des Heranwachsenden, Nicolaus Sombart, *Jugend in Berlin 1933-1943*. Ein Bericht, Frankfurt am Main 1991, S. 156 f.

⁶ Die Ausbildung der preußischen Bergbeamten war bereits im 19. Jahrhundert umfassend geregelt worden, vgl. dazu Vorschriften vom 21. Dezember 1863 über die Befähigung zu den technischen Ämtern der Berg-, Hütten- und Salinenverwaltung, in: *Zeitschrift für das Berg-, Hütten- und Salinenwesen im Preußischen Staate*, 12. Bd., 1864, S. 297-308. Auf die große Bedeutung dieser preußischen Bergassessoren für den Aufbau der deutschen Schwerindustrie ist wiederholt hingewiesen worden, so bei Gerhard Adelman, *Führende Unternehmer im Rheinland und Westfalen*, in: *Rheinische Vierteljahresblätter* 1971, S. 335-352, hier S. 340 und Kurt Wiedenfeld, *Die Herkunft der Unternehmer und Kapitalisten im Aufbau der kapitalistischen Zeit*, in: *Weltwirtschaftliches Archiv*, Bd. 72, 1954, S. 254 ff.

nach einem vierjährigen Hochschulstudium anstreben konnte, jedoch bis auf ein Jahr auszudehnen war. Die harte körperliche Arbeit in der Grube bildete für den jungen Sohl eine gänzlich neue Erfahrung ebenso wie der enge Kontakt mit den dialektspredchenden niederschlesischen Bergleuten.

Zum Studium der Bergbaukunde kam Hans-Günter Sohl nach Berlin an die Technische Hochschule zurück, in die die seit 1770 selbständige Königliche Bergakademie 1916/17 eingegliedert worden war. Während der Semesterferien mußten weitere praktische Tätigkeiten auf verschiedenen anderen Gruben absolviert werden, so im Kalibergbau Ronneburg bei Hannover, in der Roteisensteingrube Fortuna bei Weilburg an der Lahn und auf der Königin Luise-Grube in Oberschlesien. Im Wintersemester 1924 trat Sohl dann auch dem Akademischen Verein „Schlägel & Eisen“ bei und war damit gänzlich in das studentische Leben Berlins integriert. 1929 absolvierte Hans-Günther Sohl das Diplom-Bergingenieur-Examen und konnte danach den Antrag auf Ernennung zum Bergreferendar stellen. Nach erfolgter Ernennung setzte er dann seine Ausbildung weiter fort und wurde als Steiger auf der Schachtanlage Zweckel bei Gladbeck der Bergwerks AG Recklinghausen angestellt. Die folgenden Stationen seines Ausbildungsweges zeugen von der Vielseitigkeit der preußischen Bergreferendarausbildung⁷: eine kaufmännische Ausbildung bei der Preussag in Berlin und beim Bankhaus S. Bleichröder, ebenfalls in Berlin, eine neunmonatige Tätigkeit am Oberbergamt Breslau und eine ausgedehnte Reise durch Bergbau- und Hüttenbetriebe in ganz Deutschland.

Im August 1932, gleichsam auf dem Höhepunkt der tiefen Konjunkturkrise in Deutschland⁸, absolvierte Hans-Günther Sohl schließlich sein Assessor-Examen, den End- und Höhepunkt eines nahezu eine Dekade umfassenden umfangreichen Ausbildungsprogramms. Symptomatisch für die damalige Arbeitsmarktlage der Bergassessoren können die Schlußworte des Vorsitzenden der Prüfungskommission, Oberberghauptmann Flemming, an die Prüflingsgruppe, zu der Sohl mit drei weiteren Kandidaten gehörte, gelten: „Meine Herren, Sie haben alle ihr Examen bestanden, zwei mit ‚Ausreichend‘ und zwei mit ‚Gut‘. Für die Herren, die mit ‚Ausreichend‘ bestanden haben, habe ich im Staatsdienst keine Verwendung. Für die Herren, die mit ‚Gut‘ bestanden haben, habe ich im Staatsdienst zur Zeit leider auch keine Verwendung“ (S. 38).

Hans-Günther Sohl stand damit nach seinem erfolgreichen Studienabschluß wie viele seiner Zeitgenossen ohne Beschäftigung da, im „Bergfreien“, wie man unter den Bergassessoren im Bergbau sagte. Er war gehalten, sich in der Privatindustrie eine Tätigkeit zu suchen. Dafür hatte er auch bereits die Weichen gestellt. Während seiner Tätigkeit am Oberbergamt in Breslau am Ende seiner Referendarausbildung

⁷ Vgl. dazu ebenfalls Bernd Faulenbach, Die preußischen Bergassessoren im Ruhrbergbau. Unternehmermentalitäten zwischen Obrigkeitsstaat und Privatindustrie, in: Mentalitäten und Lebensverhältnisse. Beispiele aus der Sozialgeschichte der Neuzeit. Rudolf Vierhaus zum 60. Geburtstag, Göttingen 1982, S. 225-242.

⁸ Aus der umfangreichen Literatur zur Weltwirtschaftskrise der späten 20er und frühen 30er Jahre: Harold James, Deutschland in der Weltwirtschaftskrise 1924-1936, Stuttgart 1988 und Fritz Bleich, Der Schwarze Freitag. Inflation und Wirtschaftskrise, München 1985 sowie zum „timing“ des Tiefpunktes der Konjunktur Friedrich-Wilhelm Henning, Die zeitliche Einordnung der Überwindung der Weltwirtschaftskrise in Deutschland, in: Harald Winkel (Hrsg.), Finanz- und wirtschaftspolitische Fragen der Zwischenkriegszeit, Berlin 1973, S. 135-173.

war der bisherige Oberbergamtsdirektor in Dortmund, Heinrich Schlattmann, nach Breslau versetzt worden, um die Leitung des dortigen Bergamtes zu übernehmen. Mit dem drahtigen, energischen und dynamischen Westfalen kam ein neuer Wind in das Breslauer Oberbergamt, und Sohl hatte es verstanden, dessen Respekt und Aufmerksamkeit zu gewinnen. Von ihm erhielt er bei seinem Abschied aus dem Staatsdienst Empfehlungsschreiben an „die drei damals führenden Persönlichkeiten des Ruhrbergbaus“ (S. 37): Hans Hold (Stinnes-Zechen), Gustav Knepper (Zechen der Vereinigten Stahlwerke) und Ernst Tengelmann (Gelsenkirchener Bergwerks-AG).

Durch die Vermittlung von Hans Hold erhielt Hans-Günther Sohl eine erste Anstellung als Wirtschaftsingenieur auf der Zeche Mathias Stinnes in Essen. Dort blieb er jedoch nur kurz, und bereits im Frühjahr 1933 erfolgte der „entscheidende Wechsel“ (S. 41) in das Rohstoff-Ressort der Fried. Krupp AG. Sohl wurde Assistent von Joachim Fürer, den er aus der gemeinsamen Zeit auf der Roteisensteingrube Fortuna bei Weilburg an der Lahn kannte und der nach dem plötzlichen Tod seines bisherigen Chefs Karl Hennecke selbst zum Leiter der Rohstoffabteilung bei Krupp aufgestiegen war. Sohl erlebte nun eine besonders interessante Zeit mit vielfältigen Aufgaben. Er war befaßt mit Fragen des Erzbergbaus, des Erz- und Schrotteinkaufs, des Einkaufs von Kalk und Dolomit, feuerfesten Materials und Legierungsmetallen.

In diesen Jahren, insbesondere nachdem auch Joachim Fürer an den Folgen eines Autounfalls verstorben war und Sohl nun als verantwortlicher Leiter der Rohstoffabteilung von Krupp erstmals auch selbständige unternehmerische Entscheidungen zu treffen hatte, beschäftigte er sich offenbar sehr gründlich mit weitergehenden Fragen der deutschen Rohstoffversorgung. So findet sich ein Aufsatz zu den „Rohstoffgrundlagen der Eisenindustrie“, der in einem Sonderheft des „Deutschen Volkswirt“ zum Eisenhüttentag abgedruckt wurde, wodurch dieser Beitrag eine besondere Bedeutung erhielt.⁹ Darin geht er auf die enorme Importabhängigkeit der deutschen Eisenindustrie ein, die sich nicht nur bei den Eisenerzen selbst, sondern auch bei den Legierungsmetallen zeigte, die jedoch wie z.B. das Mangan nicht nur als Legierungsbestandteil, sondern auch als reinigendes Metall für die Eisengewinnung von außerordentlicher Bedeutung seien.

Hinsichtlich der Versorgung der deutschen Eisenindustrie mit Eisenerzen sah er jedoch nicht nur im Auffinden neuer inländischer Erzlagerstätten ein Problem, sondern vor allem auch in der Lösung der technischen Probleme, die bei der Verhüttung der dort aufgefundenen Erze entstehen. Insgesamt erschien ihm die „übermäßige Abhängigkeit einer großen Eisenindustrie vom Auslande (...) auf die Dauer [als] kein gesunder Zustand“, und dieses Problem sah er vor allem in Deutschland. Deshalb, so Sohl, sei es dringend geboten, neue inländische Lagerstätten zu erschließen, obwohl gerade die größte von ihnen bei Salzgitter im Erz nur über einen Eisengehalt von im Durchschnitt dreißig Prozent verfüge und beim Verhüttungsprozeß große Probleme wegen der ungünstigen Schlackenbildung aufwerfe. Neue technische Lösungen seien daher gefragt, und sie standen nach seiner Einschätzung

⁹Hans-Günther Sohl, Rohstoffgrundlagen der deutschen Eisenindustrie, in: Der Deutsche Volkswirt. Sonderheft zu Heft Nr. 9 vom 29.11.1935, Die Eisenindustrie Deutschlands und der Welt, S. 16-18.

auch kurz vor dem Abschluß. „Es wird daher mit Sicherheit gelingen, die Rohstoffabhängigkeit Deutschlands in der Eisenversorgung erheblich zu mildern“ – so das abschließende Resümee der Darlegungen Sohls 1935.

Diese Ausführungen über die Rohstoffgrundlagen der Eisenindustrie lassen sich ohne weiteres als ein Plädoyer für eine Strategie industriewirtschaftlicher Autarkie interpretieren, ganz in der Tendenz der Zeit und in bemerkenswertem Gegensatz zu dem Standpunkt, den die deutsche Eisenindustrie wenig später einnahm und der dann auch von Sohl vehement vertreten wurde. Hans-Günther Sohl war zu Beginn seiner Karriere offenbar rohstoffpolitisch noch nicht festgelegt und sah für die Rohstoffversorgung der deutschen Eisenindustrie verschiedene Optionen, so auch die eines umfassenden Außenhandels, wie ein knapper Hinweis auf die Tatsache, daß ein umfassender Ex- und Import die Rohstofffrage ebenfalls zu lösen geeignet sei, in dem genannten Aufsatz belegt. Er neigte 1935 aber offenbar einer autarken Strategie noch weit stärker zu, wobei zu klären wäre, ob der bezeichnete Artikel nicht eher die Meinung des Hauses Krupp, zu dem Sohl mit nur 29 Jahren erst knappe zwei Jahre zählte, vertrat und dessen Chef nach dem 30. Januar 1933 stärker auf die NS-Linie eingeschwenkt war. Hinzu kommt, daß auch die Firma Krupp zur damaligen Zeit an der Entwicklung eines Verfahrens zur Nutzung der Salzgittererze beteiligt war. Das KRUPP-Trennverfahren benutzte – wie die konkurrierenden Verfahren der Direktreduktion der Firma LURGI und des Kaiser Wilhelm-Instituts für Eisenforschung – Drehöfen für die Reduktion des Erzes und eine Magnetscheidung für die Trennung des Eisenschwammes von der Schlacke. Alle diese Verfahren sind später auch bei den Hermann-Göring-Werken eingesetzt worden.¹⁰

Zunächst war Hans-Günther Sohl aber von diesen Entscheidungen noch ausgeschlossen. Jedoch hatte er mit der Leitung des Rohstoffressorts bei Krupp auch die Stellung des persönlichen Assistenten von Arthur Klotzbach erworben, die sein Vorgänger Joachim Furer ebenfalls innegehabt hatte, und gewann dadurch zunehmend Einblick in die Interna der Ruhrindustrie. Klotzbach war neben Wilhelm Buschfeld (Finanzen und Rechnungswesen) und Paul Goerens (Technik) Mitglied des Kruppschen Direktoriums und der eigentliche kaufmännische Leiter. Zugleich war er als Vorsitzender des Roheisen-Verbandes im Verbandswesen tätig und hatte damit Einblick in wichtige Kartellangelegenheiten, die für die Ruhrindustrie von ausschlaggebender Bedeutung waren. Doch die etablierten Strukturen der industriellen Interessenpolitik gerieten zunehmend unter Druck, denn inzwischen hatte mit der Machtübernahme Adolf Hitlers im Januar 1933 sich ein neues System zu etablieren begonnen, das nun auch die Bastionen der deutschen Schwerindustrie bedrohte. Die Auseinandersetzungen zwischen Privatindustrie und Parteibürokratie nahmen an Schärfe zu und boten den Rahmen, in dem sich der Aufstieg und die unternehmerische Bewährung von Hans-Günther Sohl abspielen sollte.

¹⁰ Freundlicher Hinweis von Herrn Dipl.-Ing. Wolfgang Jacobs, Düsseldorf.

2. *Bewährung in der NS-Zeit*

Als der erste große Konflikt zwischen den neuen Machthabern und den Stahlwerken an der Ruhr ausbrach, war Hans-Günther Sohl bereits in zentraler Position, wenn auch nicht an entscheidender Stelle. Dieser Konflikt betraf den unmittelbaren Arbeitsbereich Sohls, nämlich die Erzversorgung der deutschen Eisenindustrie.¹¹ Zwar war er als Assistent von Arthur Klotzbach, der u.a. auch für das Rohstoffressort, Sohls engerem Arbeitsbereich, zuständig war, über die wesentlichen Dinge informiert, konnte aber unmittelbar auf die anstehenden Entscheidungen keinen Einfluß nehmen. Auch standen nicht nur die Firma Krupp, sondern vor allem die Vereinigten Stahlwerke im Zentrum des Konflikts mit dem Beauftragten für den Vierjahresplan, Hermann Göring. Diese waren wegen ihres inländischen Besitzes an Eisen-erzvorkommen in erster Linie durch Enteignungen zugunsten der projektieren Reichswerke bedroht.

Wie bereits im genannten Aufsatz von Sohl über die Rohstoffgrundlagen der deutschen Eisenindustrie angedeutet, hatten zwei Hütteningenieure der Bergakademie Clausthal ein technisches Verfahren entwickelt, das die minderwertigen deutschen Salzgittererze zu einem potentiell nutzbaren Rohstoff für die deutsche Eisenindustrie machte.¹² Das Verfahren war zwar technisch noch nicht ausgereift und ökonomisch nicht attraktiv, dennoch richtete sich damit erneut das Interesse der Rohstoffexperten auf die heimischen Erzlagerstätten. Ähnliches galt auch für ein Verfahren, das von den Röchling'schen Eisenwerken in Völklingen an der Saar entwickelt wurde und das die Verhüttung süddeutscher Doggererze zum Gegenstand hatte. Hermann Röchling hatte dem Reichswirtschaftsministerium optimistische Nachrichten über seine Versuche zukommen lassen, die in krassem Gegensatz zu den Einschätzungen der Ruhrindustriellen standen. Sohl war für Krupp an der Beurteilung des Verfahrens ebenfalls beteiligt, u.a. auch an einer Sitzung bei Pleiger am 5. Oktober 1935, auf dem dieser seinen Groll wegen der Haltung der Ruhrindustrie zum Ausdruck brachte.¹³

Auch wenn also eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Nutzung der heimischen deutschen Erzbasis noch nicht in Aussicht stand, war das Interesse an den deutschen Erzlagerstätten aus verschiedenen Gründen erwacht. Immerhin zeigte sich die August Thyssen-Hütte AG am Erwerb des Patents von Paschke und Peetz interessiert und begann im Herbst 1935 einen Großversuch mit Salzgittererzen. Da dieser nicht zu dem gewünschten Ergebnis führte, verzichtete man auf den Erwerb des Patents, zumal eine Verhüttung inländischer Erze sowieso nur als Ergänzung zum Bezug ausländischer Erze, insbesondere wegen der fühlbarer werdenden Devisenknapp-

¹¹ Ausführlich zu dieser Auseinandersetzung Gerhard Mollin, Montankonzerne im „Dritten Reich“. Der Gegensatz zwischen Monopolindustrie und Befehlswirtschaft in der deutschen Rüstung und Expansion 1936-1944, Göttingen 1988, S. 70-77, und knapper ders., Die Eisen- und Stahlindustrie im Nationalsozialismus, in: Otfried Dascher und Christian Kleinschmidt (Hrsg.), Die Eisen- und Stahlindustrie im Dortmunder Raum, Dortmund 1992, S. 469-491.

¹² Zu diesem Verfahren vgl. Matthias Riedel, Die Entwicklung des sauren Schmelzverfahrens durch Paschke und Peetz, in: Technikgeschichte, Bd. 36 (1969), S. 38 ff.

¹³ Matthias Riedel, Eisen und Kohle für das Dritte Reich. Paul Pleigers Stellung in der NS-Wirtschaft, Göttingen 1973, S. 54. Zu den Planungen vgl. auch Rainer Haus, Lothringen und Salzgitter in der Eisenerzpolitik der deutschen Schwerindustrie von 1871-1940, Salzgitter 1991.

heit, in Frage kam. Eine Verhüttung in größerem Umfang schien nur mit finanzieller Unterstützung durch den Staat durchführbar.

Anfang 1936 nahm sich Hermann Göring der Sache an und berief einen Gutachterausschuß, der die außenwirtschaftliche Seite der projektierten Aufrüstungspolitik diskutieren sollte. In der Sitzung am 26. Mai 1936 beschäftigte sich dieser Ausschuß auch mit Rohstofffragen.¹⁴ Dabei zeigte sich, daß bereits jetzt eine besorgniserregende Verminderung der Rohstoffbestände zu verzeichnen war und sich die Situation bei steigenden Rohstoffpreisen am Weltmarkt und sinkenden deutschen Exporterlösen weiter zuspitzen würde. Dies galt auch für Eisenerze, deren Reserven im Juni 1935 für eine Produktion von 5,1 Monaten reichten, am 1. April 1936 jedoch nur noch für 2,3 Monate.¹⁵ Damit drängte sich auch in diesen Gremien die Frage nach der Verwertung der deutschen Eisenerze geradezu auf. Die Einwände, daß ein entsprechendes Verfahren technisch nicht vollständig beherrscht werde, und daß damit die Gestehungskosten pro Tonne Roheisen beachtlich steigen würden, wurden von Göring mit der Bemerkung vom Tisch gefegt, „daß es nicht darauf ankomme, was rentabel und bequem sei, sondern was unsere Devisenlage erleichtere“.¹⁶ Trotz dieser martialischen Äußerungen führten die Sitzungen des Gutachterausschusses zu keinen konkreten Beschlüssen, ein „Ergebnis gleich Null“ wurde erzielt, wie Oberst Thomas, der Chef des Wehrwirtschaftsstabes im Wehrmachtsamt, treffend knapp formulierte.¹⁷ Gleichwohl wurden damit die Absichten der NS-Wirtschaftsexperten deutlich, und je mehr sich die Chancen einer vermehrten Rohstoffzufuhr verminderten, um so stärker wurde der Druck, die heimischen Rohstoffe zu nutzen. Görings Druck auf die Ruhrindustrie wurde in dieser Frage immer stärker, und insbesondere die Vereinigten Stahlwerke gerieten immer mehr in das Zentrum seiner Kritik. Anlässlich seiner Rede am 17. Dezember 1936 im Preußenhaus zu Berlin äußerte er mit eindeutiger Zielrichtung: „Es geht hier um die Rentabilität des ganzen deutschen Lebens und nicht um die Rentabilität einer einzelnen Unternehmung.“¹⁸ Die Ruhrindustriellen hingegen waren von der Unvermeidlichkeit von Konzessionen an die NS-Wirtschaftspolitik nach den Erfahrungen anderer Branchen in den vorausgehenden Jahren mittlerweile längst überzeugt.¹⁹ Auf einer Sitzung des Arbeitskreises der eisenschaffenden Industrie für den Vierjahresplan im März 1937, die Hermann Göring selbst leitete und an der auch Hans-Günther Sohl beteiligt war, schien sich auch eine Möglichkeit der Verständigung über die Eisenerzpolitik abzuzeichnen.²⁰ Doch diese Verständigung wurde durch die forcierte

¹⁴ Matthias Riedel (Hrsg.), Niederschrift der Sitzung des Gutachter-Ausschusses über Rohstoff-Fragen am 26.5.1936, in: *Tradition* 14 (1969), S. 310 ff.

¹⁵ Matthias Riedel, *Eisen und Kohle*, S. 83.

¹⁶ Matthias Riedel (Hrsg.), *Niederschrift*, S. 334, und zur Sitzung insgesamt Gerhard Mollin, *Montankonzerne*, S. 72 sowie Matthias Riedel, *Eisen und Kohle*, S. 81-89.

¹⁷ Thomas an den Chef des Wehrmachtsamtes vom 1.7.1936, in: *Bundesarchiv-Militärarchiv*, Wi I F5/203, S. 401, zitiert nach Matthias Riedel, *Eisen und Kohle*, S. 85, FN 55.

¹⁸ Rede von Hermann Göring über die Durchführung des Vierjahresplans am 17.12.1936 im Preußenhaus in Berlin, in: *Bundesarchiv Koblenz R 131/601* (alt: NI-051, S. 6).

¹⁹ Hier ist insbesondere die Treibstoffindustrie anzuführen, vgl. dazu Dietmar [fälschlich Dieter] Petzina, *Autarkiepolitik im Dritten Reich. Der nationalsozialistische Vierjahresplan*, Stuttgart 1968, S. 27 f.

²⁰ So Hans-Günther Sohl, *Notizen*, S. 59, vgl. auch Gerhard Mollin, *Montankonzerne*, S. 73 ff., der

Planung zur Gründung eines neuen integrierten Hüttenwerkes auf der Basis der Salzgittererze verhindert. Die Zugeständnisse der privaten Hüttenwerke hinsichtlich der Steigerung der Roheisenproduktion auf der Basis von Inlanderzen²¹ erschienen den Parteioberen nicht ausreichend, und der Einfluß Hermann Röchlings und Paul Pleigers erwies sich als so groß, daß Göring dafür gewonnen werden konnte, „ein ganz großes Werk unter seinem persönlichen Einfluß bauen zu lassen“²², ohne Rücksicht auf die Kostenlage und die privatkapitalistischen Interessen der Montankonzerne.²³

Schon im Juli 1937 schritt man zur Tat und ließ beim Amtsgericht Berlin mit Datum des 15. die „Reichswerke AG Hermann Göring für Erzbergbau und Eisenhütten“ mit einem Gründungskapital von 5 Mill. RM eintragen. Paul Pleiger wurde deren Vorstandsvorsitzender, Hermann Göring übernahm den Vorsitz im Aufsichtsrat. Gegen diese Gründung machten nun die Ruhrkreise Front. Sie versuchten, die Produktion der Hermann-Göring-Werke auf die Roheisenerzeugung zu beschränken, und erboten sich, dieses Roheisen dann zu übernehmen und in den eigenen Werken zu verarbeiten. Ernst Poensgen war hierbei die treibende Kraft, und dieser bereitete im Einvernehmen mit Hjalmar Schacht, dem ehemaligen Reichsbankpräsidenten und Reichswirtschaftsminister, eine Stellungnahme der Wirtschaftsgruppe eisenschaffende Industrie vor, denn die Gründung der Reichswerke wurde von der Ruhrindustrie durchaus als „offene Kampfansage“ verstanden.²⁴

In dieser Denkschrift, deren erster Entwurf durch die Vertreter der Firma Krupp und Hoesch als zu scharf verworfen und daraufhin abgemildert wurde, plädierte man entgegen den Intentionen Görings für einen Ausbau der vorhandenen Kapazitäten und offen gegen die Errichtung eines neuen integrierten Hüttenwerkes. Die Sitzung am 24. August 1937 im Stahlhof zu Düsseldorf, auf der diese Denkschrift verabschiedet werden sollte, nahm einen dramatischen Verlauf. Die Sitzung wurde von Arthur Klotzbach, dem unmittelbaren Vorgesetzten von Hans-Günther Sohl, geleitet, weil Ernst Poensgen vor Heiserkeit kaum sprechen konnte. Wilhelm Steinberg, von der Geschäftsführung der Wirtschaftsgruppe eisenschaffende Industrie, verlas die Denkschrift. Daran schloß sich eine ausführliche Diskussion an.²⁵ In dieser

Sohl voreilig als einen der Wortführer der Montanindustrie in dieser Diskussion bezeichnet. Sohl kann als junger Assistent von Klotzbach allenfalls zugearbeitet haben. Die Niederschrift der Besprechung vom 17.3.1937 wird zitiert bei Matthias Riedel, Eisen und Kohle, S. 124-127 und auch bei Arthur Schweitzer, Der ursprüngliche Vierjahresplan, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 118 (1956), S. 243 ff., hier S. 305 f.

²¹ Die Planungen des „Arbeitskreises“ gingen von einer Steigerung der Erzförderung in ganz Deutschland von 84 v.H. für die vier Jahre von 1937 bis 1940 aus und für den Raum Salzgitter sogar von einer Steigerung um 292 v.H. Vgl. dazu Gerhard Mollin, Montankonzerne, S. 73.

²² Niederschrift über die am 16.6.1937 im Haus der Flieger zu Berlin abgehaltenen Verhandlungen (zwischen Göring und dem „Arbeitskreis“), in: Bundesarchiv Koblenz, R 13 I/634, vgl. auch Matthias Riedel, Eisen und Kohle, S. 151 und Gerhard Mollin, Montankonzerne, S. 75.

²³ Zu dieser Haltung vgl. auch Hans Kehrl, Krisenmanager im Dritten Reich. 6 Jahre Frieden – 6 Jahre Krieg. Erinnerungen, Düsseldorf 1973, S. 103-108.

²⁴ Vgl. dazu Ernst Poensgen, Hitler und die Ruhrindustriellen, in: Archiv Thyssen, VSt 4146 und Gerhard Mollin, Montankonzerne, S. 102-106.

²⁵ Diese wurde vom Hauptgeschäftsführer der Wirtschaftsgruppe eisenschaffende Industrie Dr. Reichert mitstenographiert (in: Bundesarchiv Koblenz, R 13 I/1066) und ist in den Grundzügen bei Matthias Reichel, Eisen und Kohle, S. 210-213 wiedergegeben.

Aussprache nahm eine Reihe von Vertretern der Ruhrwerke gegen die Denkschrift Stellung, obwohl sie noch in der morgendlichen Vorbesprechung keine Einwände gemacht hatten. Poensgen sah in dieser Haltung einen persönlichen Affront und äußerte: „Ich habe Ihr Nein gehört und kein Ja“, und auch auf verschiedene Beschwichtigungsversuche u.a.: „Sie (...) haben mich wiederholt im Stich gelassen. Ich habe keine Lust mehr, meine Gesundheit weiter einzusetzen für die Allgemeinheit. Es steht mir bis dahin.“²⁶ Auch nach Unterbrechung der Sitzung blieben die Meinungsverschiedenheiten unüberbrückbar. Poensgen beharrte auf seinem Standpunkt, und vor allem Röchling vertrat die gegenteilige Auffassung. Etwa 90% der Konzerne weigerten sich nunmehr, die Denkschrift zu unterschreiben und eindeutig gegen die Gründung der Hermann-Göring-Werke Stellung zu nehmen.²⁷

Dieser für Ernst Poensgen so unerwartete Meinungsumschwung war auf ein geheimes Telegramm Görings an eine Reihe von Teilnehmern der Düsseldorfer Besprechung zurückzuführen, von dessen Existenz Poensgen keine Ahnung hatte. Dieses war erst am Vormittag neun Industriellen, jedoch niemandem von der Gutehoffnungshütte und den Vereinigten Stahlwerken, zur Kenntnis gebracht worden und hatte folgenden Wortlaut:

*„Ich bitte Sie dringend, sich an der Düsseldorfer Denkschrift des Stahlvereins nicht zu beteiligen. Die Machenschaften des letzteren gegen die Reichswerke nehmen mehr und mehr die Form von Sabotage an. Heil Hitler! Göring.“*²⁸

Der Sabotagevorwurf wog in der damaligen Zeit zweifellos schwer, es bleibt dennoch fraglich, ob er ausreichte, dieses Abstimmungsergebnis zu erzielen. Viel wahrscheinlicher erscheint, daß nicht dieses durch Paul Pleiger initiierte Drohtelegramm, sondern vielmehr die unterschiedlichen Produktionsbedingungen der einzelnen Werke zum Auseinanderbrechen der Phalanx gegen die Gründung der Reichswerke Hermann Göring geführt haben.²⁹ Immerhin war das Ergebnis dieses Konflikts eindeutig; entgegen den Interessen der Ruhrindustrie und der Reichsministerien für Wirtschaft und Finanzen³⁰ hatte sich hinsichtlich der Erzbasis der deutschen Eisenindustrie ein Autarkiekurs durchgesetzt.³¹

Das Ergebnis dieser Auseinandersetzung mußte für Sohl einen deutlichen Hinweis auf die Korrektur der von ihm in seinem Aufsatz von 1935 vertretenen

²⁶ Zitiert bei Matthias Riedel, Eisen und Stahl, S. 211 f.

²⁷ Vgl. dazu auch Ernst Poensgen, Die Gründung der Hermann-Göring-Werke, in: Der Wirtschaft-Spiegel 2 (1947), S. 339.

²⁸ Vgl. T. R. Emessen, Aus Görings Schreibtisch. Ein Dokumentenband, Berlin 1947, S. 82 (Dok. Nr. 32). Sohl erhielt von diesen Vorgängen offenbar erst im nachhinein Kenntnis, er berichtet: „Im August 1937 kam Arthur Klotzbach – ganz gegen seine Gewohnheit – in mein Büro und reichte mir wortlos ein Telegramm über den Schreibtisch (...). In jedem Fall wog das Wort Sabotage damals schwer“, Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 10.

²⁹ Dieser Auffassung neigt Gerhard Mollin, Montankonzerne, S. 106, zu.

³⁰ Zur Haltung der Reichsbehörden vgl. Willi A. Boelcke, Die deutsche Wirtschaft 1930-1945. Interna des Reichswirtschaftsministeriums, Düsseldorf 1983, S. 164-175.

³¹ Die Autarkie auf diesem Gebiet blieb bis zum Ende des Krieges jedoch nur eine Wunschvorstellung, tatsächlich blieb die deutsche Eisenindustrie immer von umfangreichen Erzimporten abhängig.

Auffassung einer stärkeren Berücksichtigung der heimischen Erzkvorkommen bei der Versorgung der deutschen Eisenindustrie enthalten. Zwar schien sich diese Strategie mit der Gründung der Hermann-Göring-Werke durchgesetzt zu haben, doch gegen die offenbarten Interessen wichtiger Gruppen der Ruhrindustrie. Für Sohl bedeutete diese Konstellation, daß er sich entscheiden mußte zwischen einer weiteren Unterstützung des Autarkiekurses – dies hätte allerdings eine stärkere Anlehnung an die „Parteibuchindustriellen“³² um Paul Pleiger bedeutet – oder der Korrektur seiner Auffassungen im Sinne einer liberaleren Politik der Ruhrindustrie. Seine Entscheidung gegen die Parteilinie und für die Privatindustrie war eindeutig, wie sein weiterer Karriereverlauf zeigt. Die Entscheidung gegen die Parteilinie vollzog Sohl, obwohl er bereits 1933 der NSDAP als Mitglied beigetreten war, aus – wie er später schreibt – „der falschen Vorstellung (...) auf das politische Geschehen Einfluß nehmen zu können“.³³

In der Auseinandersetzung zwischen der deutschen Eisenindustrie und den Behörden des Vierjahresplans, dessen Beauftragter und Leiter Hermann Göring war, wurde jedoch eine Verschiebung in der Machtstruktur der deutschen Wirtschaft deutlich, die für die Wirtschaft im NS-System symptomatisch war und die die Handlungsmöglichkeiten der Leiter der schwerindustriellen Unternehmen entscheidend beeinflusste. Dies mußte auch die weitere Karriere von Hans-Günther Sohl beeinflussen.

Bis heute fällt es schwer, eine genaue Beschreibung des Zustandes und des Funktionierens der Wirtschaft im NS-System zu geben. Eigentümlich scheint geradezu ihre Unbestimmbarkeit und Konturlosigkeit zu sein, indem ähnlich wie für die Staatsordnung insgesamt von einer Art „autoritärer Anarchie“ gesprochen werden kann, die „von keiner Verfassung oder selbst nur Geschäftsordnung gebändigt [wurde und in der] (...) die Amtswalter und Organisationen um Zuständigkeiten, Einfluß und Ansehen“ beständig rangen und so Adolf Hitler ein „gebändigtes Chaos als Bedingung absoluter Macht“ präsentierten.³⁴

Auch wenn man hinsichtlich der Wirtschaftsordnung in der NS-Zeit nicht ganz so weit gehen will, so bleibt doch unübersehbar, daß spätestens seit 1936 das Verhältnis zwischen Parteiführung einerseits und Großindustrie andererseits sich deutlich zu verändern begann. Diese Veränderung spiegelt sich auch in der sinkenden Bedeutung der Reichsbehörden (insbesondere Reichswirtschaftsministerium, Reichsfinanzministerium und Reichsbank) für die Steuerung der Volkswirtschaft.³⁵ Es fällt daher nicht schwer, in Übereinstimmung mit der Literatur von einer „Zäsur 1936“ zu sprechen.³⁶ Es läßt sich feststellen, daß die staatlichen Wirtschaftsbürokratien weit weniger dem lange vorherrschenden Bild einer zielgerichteten und höchst effizient arbeitenden „monolithischen Großraumwirtschaft“ entsprachen, wie das häufig behauptet wurde, sondern daß sich auch im Bereich der Wirtschaft ein eher

³² Zum „Parteibuchindustriellen“ vgl. Willi A. Boelcke, *Deutsche Wirtschaft*, S. 265.

³³ Hans-Günther Sohl, *Notizen*, S. 168.

³⁴ So Christian Graf von Krockow, *Die Deutschen in ihrem Jahrhundert 1890-1990*, Reinbek bei Hamburg 1990, S. 217.

³⁵ Ausführlich dazu Willi A. Boelcke, *Die deutsche Wirtschaft*, S. 77-177.

³⁶ Vgl. dazu Gerhard Mollin, *Montankonzerne*, S. 16-18, der auch auf frühere Beiträge zu dieser Frage verweist.

„polykratisches Herrschaftsmodell“ durchsetzte, also eine interne Differenzierung des politischen und dementsprechend auch des ökonomischen Systems zu beobachten war. Zugespitzt läßt sich daher formulieren: „Das kollektive Interesse des kapitalistischen Systems löste sich 1936-1939 schrittweise in eine reine Anhäufung von Firmenegoismen auf.“³⁷ Dabei waren es jedoch nicht nur private Unternehmen, die neben den staatlichen Instanzen das Bild der Wirtschaftsverfassung prägten, sondern neben die bestehenden Reichsministerien traten Sonderverwaltungen und Reichskommissariate, neue Massenorganisationen, die z.T. wirtschaftspolitische Aufgaben übernahmen, sowie Ämter und Behörden, die ebenfalls Hoheitsansprüche erhoben, kurzum: ein Dschungel von Zuständigkeiten und Leitungsansprüchen, in dem man sich nur schwer zurechtfindet.³⁸

Genau dies wurde aber von Hans-Günther Sohl zunehmend gefordert. Zunächst arbeitete er in gewohnter Stellung bei Krupp weiter, auch nachdem Arthur Klotzbach 1938 verstarb und Alfred von Bohlen und Halbach sein neuer jüngerer Chef wurde. Seine Tätigkeit bezog sich weiterhin auf die Sicherstellung der Rohstoffversorgung dieses Unternehmens, und in dessen Auftrag unternahm er ausgedehnte Auslandsreisen, die ihn u.a. auch nach Celebes im damaligen Niederländisch-Indien führten, wo er mit dem Bau einer Nickelhütte befaßt war.

Im Sommer 1940 erhielt Hans-Günther Sohl dann von Albert Vögler das Angebot, an Stelle von Hermann Wenzel, der aus Gesundheitsgründen in den Ruhestand treten wollte, in den Vorstand der Vereinigten Stahlwerke einzutreten. Damit eröffnete sich Sohl nun die Möglichkeit zum entscheidenden Karrieresprung, aus dem zweiten Glied in den Vorstand und dann gleich bei den Vereinigten Stahlwerken, dem damals zweitgrößten Stahlerzeuger der Welt und neben den I.G. Farben dem größten Konzern Deutschlands.³⁹ Dieses Angebot führte zu einer vorübergehenden Trübung des bis dahin als „harmonisch“ empfundenen Verhältnisses zu Alfred von Bohlen, die langfristig die „persönliche Freundschaft“ jedoch wenig stören konnte. Zum 1. Oktober 1941 trat Hans-Günther Sohl seinen Dienst bei den Vereinigten Stahlwerken an, rückte damit bereits mit 35 Jahren in die erste Reihe der Ruhrindustriellen auf und war gleichzeitig – ebenfalls an vorderster Front – mit der Zusammenarbeit zwischen staatlichen und parteiamtlichen Stellen im Rahmen der Kriegswirtschaft befaßt. Sein Aufgabengebiet blieben die Rohstoffe, sowohl der Handel mit eigenen Rohstoffen als auch der Erzeinkauf. Wegen der eigentümlichen Konstruktion des Vorstandes der Vereinigten Stahlwerke, in dem Rücksicht auf die Leiter der bis zum Beitritt selbständigen Unternehmen genommen werden mußte und der deshalb durch eine Reihe von „Herzögen“ zu Beginn recht groß geraten

³⁷ Timothy W. Mason, *Der Primat der Politik. Politik und Wirtschaft im Nationalsozialismus*, in: *Das Argument* 8 (1966), Nr. 41, S. 473-494, hier S. 484.

³⁸ Hans-Peter Ullmann, *Wirtschaftsverbände in Deutschland*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 35 (1990), S. 95-115, insbes. S. 108.

³⁹ Zur Geschichte der IG Farben vgl. Peter Hayes, *Industry and Ideology. IG Farben in the Nazi Era*, Cambridge 1987 und Gottfried Plumpe, *Die IG Farbenindustrie AG. Wirtschaft, Technik, Politik 1914-1945*, Berlin 1990 und zur Geschichte der Vereinigten Stahlwerke im Vergleich: Wilfried Feldenkirchen, *Big Business in Interwar Germany. Organizational Innovation at Vereinigte Stahlwerke, IG Farben, and Siemens*, in: *Business History Review* 61 (1987), S. 417-451 und Hans Pohl, *Zur Geschichte von Organisation und Leitung deutscher Großunternehmen seit dem 19. Jahrhundert*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 26 (1981), S. 143-178.

war, verfügte allein Sohl über eine unmittelbare und aktive Zuständigkeit für einen Teil der Produktion und des Handels. Alle anderen Vorstandsmitglieder nahmen im Konzern nur Stabsfunktionen wahr und hatten bei den Tochterunternehmen Aufsichtsrats- und Beiratspositionen. Von Anfang seiner Tätigkeit an entwickelte sich dabei zwischen Sohl und Walter Rohland, der 1943 Ernst Poensgen als Vorsitzender des Vorstandes ablöste, eine besonders enge Zusammenarbeit.⁴⁰

Bedingt durch die Erfordernisse der Kriegswirtschaft war inzwischen der Druck auf die Konzerne und Unternehmen der Privatwirtschaft im System der „Selbstverantwortung der Industrie“, das 1940 von Fritz Todt, dem Reichsminister für Bewaffnung und Munition, eingeführt worden war⁴¹, immer größer geworden. Die Hoffnungen des Vierjahresplans von 1936 auf weltwirtschaftliche Autarkie hatten sich nicht erfüllt⁴², und mit Albert Speer wurde erstmals Anfang 1942 begonnen, eine wirksame zentrale Kontrolle über die Wirtschaft aufzubauen und damit die Effizienz der Rüstungsproduktion entscheidend zu erhöhen. Walter Rohland übernahm dabei den Vorsitz im Hauptausschuß Eisenerzeugung und damit eine der zentralen Positionen in der Rüstungswirtschaft;⁴³ demgemäß kam auch Hans-Günther Sohl in engen Kontakt mit der Rüstungsbürokratie. Er selbst berichtete: „Es blieb nicht aus, daß wir mit dem Rüstungsministerium von Albert Speer viel zu tun hatten (...). Neben Paul Pleiger, dessen Gesprächspartner ich wurde, hatte ich viel mit Wilhelm Meinberg zu tun (...). Diese Gespräche waren sehr schwierig und, wie mir erst viel später klar wurde, auch nicht ganz ungefährlich.“⁴⁴ Sohl bezog sich bei diesem Hinweis auf einen Vorgang, von dem er erst durch ein Schreiben von Albert Speer vom 6. Juli 1977 Kenntnis erhielt.⁴⁵ Staatsrat Wilhelm Meinberg, der Sonderbeauftragte für den Transport der Kohle beim Beauftragten für den Vierjahresplan, hatte am 2. November 1944 ein Schreiben „An den Reichsführer SS, Heinrich Himmler, Feldquartier“ folgenden Inhalts gesandt:

„Reichsführer! In der Anlage darf ich einen Briefwechsel zwischen Herrn Sohl, dem stellvertretenden Vorsitzenden des Vorstandes der Vereinigten Stahlwerke, der auch gleichzeitig die gesamte Erzversorgung der Hüttenwerke reguliert, überreichen. Es ist ein Verbrechen, mit welcher Leichtfertigkeit die Versorgung der Ruhr mit deutschen Erzen durchgeführt wurde. Die gesamten in dem Briefwechsel erwähnten Unterlagen habe ich dem Hauptamt der Sicherheitspolizei zur Verfügung gestellt. Heil Hitler!

Ihr sehr ergebener Meinberg.“

⁴⁰ Zu Walter Rohland vgl. auch seine Autobiographie: *Bewegte Zeiten. Erinnerungen eines Eisenhüttenmannes*, Stuttgart 1978 sowie zum Verhältnis der beiden Männer auch Klaus-Dietmar Henke, *Die amerikanische Besetzung Deutschlands*, München 1995, insbes. S. 479-482.

⁴¹ Ausführlich dazu Alan S. Milward, *Die deutsche Kriegswirtschaft 1939-1945*, Stuttgart 1966, S. 55-65.

⁴² Dietmar Petzina, *Autarkiepolitik*, S. 124-133.

⁴³ Alan S. Milward, *Die deutsche Kriegswirtschaft*, S. 83.

⁴⁴ Hans-Günther Sohl, *Notizen*, S. 82-83.

⁴⁵ Archiv Thyssen AG, PA Sohl, mit dem gesamten Schriftwechsel.

Diese Denunziation eines seiner wichtigsten Mitarbeiter, wie Speer Sohl später bezeichnete⁴⁶, blieb allerdings ohne Folgen, weil Meinberg bei Himmler „keinen Anklang fand“⁴⁷, veranschaulicht aber die schwierigen Bedingungen, unter denen die Industriellen in der Rüstungswirtschaft zu arbeiten hatten. Sachlich ging es um folgendes: Meinberg machte Sohl den „Vorwurf, daß Sie sich in den vergangenen Jahren immer wieder geweigert hätten, deutsche Erze zur Ruhr zu fahren“, deshalb sei es „in der Sitzung vom 5. Oktober 1944 (...) zwischen uns zu erheblichen Meinungsverschiedenheiten über die Versorgung der Ruhr mit Eisenerzen“⁴⁸ gekommen. Er fügte dann dem Schreiben eine Reihe von Anlagen bei, „aus denen klar ersichtlich ist, daß sich die Ruhrwerke nicht nur in den vergangenen Jahren, sondern auch nach 1944 immer wieder geweigert haben, Salzgitter-Erze auf Lager zu nehmen“. Er kam dann zu dem Schluß, „daß die Ruhrwerke in einer geradezu leichtfertigen Art und Weise den Erfordernissen des Krieges nicht gerecht wurden, soweit es sich um die Erzversorgung der Hütten handelte“.

Da gerade dies aber den Hauptzuständigkeitsbereich von Hans-Günther Sohl betraf, wog dieser Vorwurf auch persönlich schwer, weshalb sich Sohl schon 1944 bemühte, die Beschuldigungen in einem fünfseitigen Antwortschreiben ausführlich zu widerlegen.⁴⁹ Er wies darauf hin, daß die Vorwürfe nicht berücksichtigten, daß gegenwärtig eine besonders schwierige Lage bei der Erzversorgung eingetreten sei, weil sowohl die Zulieferung der Schwedenerze wie auch der Minette ausgefallen sei, zugleich die Reichsbahn sich in einer Transportkrise befinde und auch noch die Wasserzufahrtswege gestört seien. Dennoch sei für den Fall einer derartigen Störung seit langem eine Bevorratung betrieben worden, durch die die Rohstoffbestände trotz der erhöhten Kleinproduktion ebenfalls auf einen bisherigen Höchststand gesteigert worden seien. Diese Angaben wurden mit eindeutigen Zahlen untermauert.

Warum die Bevorratung mit Salzgittererzen nicht forciert worden war, versucht Sohl z.T. mit produktionstechnischen Argumenten zu erklären, z.T. mit Vorwänden (stoßweise Anlieferung, Mangel an Arbeitskräften und Lagerkapazitäten) zu entkräften. Klar bleibt seine Feststellung, daß die geforderte stärkere Verhüttung von Salzgittererzen mit der Bevorratung nichts zu tun hatte. Dies hat Sohl auch nochmals in seinen Notizen (S. 83/84) zum Ausdruck gebracht, wo er schrieb: „Im Hintergrund stand jedoch keineswegs eine Versorgungslücke der Ruhrwerke, sondern der Versuch Meinbergs, auf diese Weise zu erreichen, daß an der Ruhr mehr Salzgitter-Roherze verhüttet werden. Meinberg war nämlich eine Zeitlang auch Vorstandsmitglied der Reichswerke ‚Hermann Göring‘ gewesen.“⁵⁰

Hier trat erneut der Dauerkonflikt zwischen der Ruhr und den Hermann Göring-Werken zutage, wie er bereits 1937 bei der Auseinandersetzung um die Denkschrift der Eisenindustriellen um die Gründung jener Werke offenbar geworden war. Sohl verstand sich nun ganz eindeutig als Vertreter der Ruhrinteressen und scheute auch

⁴⁶ Vgl. Albert Speer, *Der Sklavenstaat. Meine Auseinandersetzung mit der SS*, Stuttgart 1981, S. 179; der Vorfall mit Sohl wird dort auf S. 179-181 ebenfalls ausführlich geschildert.

⁴⁷ So Speer im genannten Schreiben an Sohl vom 6.7.1977.

⁴⁸ Schreiben des „Beauftragten für den Vierjahresplan. Der Sonderbeauftragte für den Transport der Kohle“, Archiv Thyssen AG, PA Sohl.

⁴⁹ Sohl an Meinberg vom 25. Oktober 1944, Archiv Thyssen AG, PA Sohl.

⁵⁰ Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 83 f.

deutliche Worte und Taten gegenüber den Vertretern der Gegenseite nicht. Dies wird aus seinen weiteren Ausführungen in seinem Antwortschreiben an Meinberg deutlich. Im April 1944 habe er Pleiger wegen verstärkter Erzlieferungen angegangen, und dieser habe ihm auch die Lieferung von 12 000 t zusätzlich pro Monat zugesagt, jedoch wegen Transportproblemen nicht einhalten können. Die Besprechung vom 20. Juni 1944 mit Vertretern der Hermann-Göring-Werke habe er deshalb „spontan“ verlassen, weil er dort mit einer „gebundenen Marschroute“ konfrontiert worden sei, die keinen Verhandlungsspielraum habe erkennen lassen. Sohl geht am Ende des Schreibens sogar in die Offensive, wenn er Meinberg „hartnäckige Vertretung von Werksinteressen“ vorwirft, was er zwar für verständlich halte, mit der Frage der Erzversorgung der Ruhrwerke aber nichts zu tun habe.

Daß dieser Konflikt zwischen Vertretern der privaten Unternehmen und den Rüstungsbehörden im System der von Speer ausgebauten Selbstverwaltung der Industrie⁵¹ vorprogrammiert war, läßt sich durch andere Quellen belegen. Innerhalb der Parteiorganisationen und Rüstungsbehörden bestanden immer große Vorbehalte gegen dieses System und die tragenden Industriellen. Otto Ohlendorf⁵², Chef des Sicherheitsdienstes, übersandte bereits am 26. August 1942 einen Bericht „Über die Verflechtung staatlicher und privatwirtschaftlicher Interessen durch die gleichen Personen“ an Himmler, in dem er einen scharfen Angriff auf die soeben etablierte Selbstverwaltung der Industrie formulierte.⁵³ Seiner Meinung nach bedeutete die Produktionslenkung durch die Fachleute der Industrie eine Kaltstellung der bisher zuständigen Militär- und Zivildbürokratie und öffnete damit der Korruption Tür und Tor. In seinen Aussagen vor dem Nürnberger Militärgerichtshof wiederholte Ohlendorf diese Auffassung und sah in der „sogenannten Selbstverantwortung der Wirtschaft“ die „wesentliche Grundvoraussetzung zum wirtschaftlichen Verlust unseres Krieges“.

Himmler vermochte dieser Einschätzung kaum zu folgen, versprach Ohlendorf in seinem Antwortschreiben zwar „Abstellung der Schäden“, verzichtete aber, nachdem Ohlendorf auch bei Funk und Hitler in dieser Sache vorstellig geworden war, darauf, Ohlendorf ins Reichswirtschaftsministerium zu bringen. In einem entsprechenden Aktenvermerk hielt er pragmatisch fest, daß „während der Kriegszeit (...) eine grundsätzliche Änderung unserer total kapitalistischen Wirtschaft nicht möglich“ sei. Der neue Mann im Reichswirtschaftsministerium solle sich lediglich darauf beschränken, die „größten Schweinereien“ zu verhindern.

Die Interessenkonstellation zwischen privater Unternehmerschaft und NS-Bürokratie hatte sich also nicht verändert. Auf seiten der Industriellen bestimmten weiterhin privatkapitalistische Rentabilitätsabwägungen das Handeln, während für die Partei und den durch sie beherrschten Staatsapparat andere Zielvorstellungen existierten. Unter den Bedingungen der Kriegswirtschaft war man jedoch aufeinander angewiesen, und die Konflikte wurden nicht ausgetragen, sondern man stand unter dem Zwang, für beide Seiten tragfähige Kompromisse zu finden. Daran war

⁵¹ Gregor Janssen, *Das Ministerium Speer. Deutschlands Rüstung im Krieg*, Berlin 1968, S. 42-48.

⁵² Hanno Sowade, Otto Ohlendorf – Nonkonformist, SS-Führer und Wirtschaftsfunktionär, in: Ronald Smelser u. Rainer Zitelmann (Hrsg.), *Die braune Elite. 22 biographische Skizzen*, Darmstadt 1989, S. 188-200.

⁵³ Albert Speer, *Der Sklavenstaat*, S. 106-111, auf den sich die folgenden Ausführungen beziehen.

Hans-Günther Sohl als Sachwalter der Interessen der Industrie entscheidend beteiligt. In seinem Zuständigkeitsbereich galt es, Ansprüche der Parteiindustrie zurückzuweisen und mittel- und langfristigen Interessen der Ruhrindustrie zum Durchbruch zu verhelfen. Dies gelang ihm in seinem Arbeitsbereich sehr gut; sein Verhalten zu einem Akt des Widerstandes zu stilisieren, hieß jedoch, sein Handeln fehlzudeuten. Einen solchen Anspruch hat Hans-Günther Sohl auch niemals erhoben. Im Gegenteil, er machte in den Vereinigten Stahlwerken stetig Karriere.

Ernst Poensgen hatte bereits mehrfach den Entschluß gefaßt, den Vorsitz im Vorstand der Vereinigten Stahlwerke niederzulegen, war aber durch den Aufsichtsratsvorsitzenden Albert Vögler immer wieder dazu gebracht worden, auf seinem Posten zu verbleiben. In einem Schreiben aus Kitzbühel vom 15.10.1943 teilte Poensgen schließlich Vögler seinen endgültigen Rücktritt mit und bat ihn, seine Nachfolge zu regeln.⁵⁴ In einem Rundschreiben an die Mitglieder des Vorstandes der Vereinigten Stahlwerke vom 22.11.1943 unterrichtete Vögler diese dann vom Rücktritt Poensgens und von der Ernennung Walter Rohlands zum Vorsitzenden des Vorstandes und derjenigen des Herrn Bergassessor Sohl zum stellvertretenden Vorsitzenden des Vorstandes.⁵⁵

1942 wurde die besondere Aufmerksamkeit der Vereinigten Stahlwerke auf die Versorgung mit Manganerzen gerichtet. Diese wurden nahezu ausschließlich aus Gruben in der besetzten Sowjetunion bezogen. Ernst Poensgen berichtete in der Gesamtvorstandssitzung am 15. Dezember 1942: „Die Lieferungen von Nikopol haben sich nach anfänglichem Stocken erheblich gebessert. Zur Zeit kann man mit etwa 50 000 t im Monat rechnen. Insgesamt wurden im Jahr 1942 rd. 300 000 t geliefert, von denen 170 000 t an unseren Konzern gehen.“⁵⁶ Diese Lieferungen folgten dem Prinzip der rücksichtslosen Aneignung der Rohstoffe in den besetzten Gebieten für die Kriegswirtschaft, um den Folgen der Seeblockade durch England zu entgehen.⁵⁷ Ähnliches galt für die verbündeten Staaten Südeuropas, die man bereits seit längerem in die deutsche „Großraumwirtschaft zu integrieren trachtete“.⁵⁸

Hinsichtlich der Manganerzversorgung verschlechterte sich die Lage jedoch bald wieder, weil im Zuge der russischen Offensive die Erzfelder in Rußland verlorenzugehen drohten. Bereits Ende 1943 berichtete der neue Vorstandsvorsitzende Walter Rohland auf der Hauptvorstandssitzung: „Große Sorgen verursacht der Ausfall von Nikopol und Kriwoj“, und die Probleme der Manganwirtschaft rückten damit wiederum in den Vordergrund, Probleme, denen zunächst mit einer „scharfen

⁵⁴ Schreiben von Ernst Poensgen an Albert Vögler vom 15.10.1943 (Abschrift), in: Archiv Thyssen AG, VSt/4123.

⁵⁵ Schreiben Albert Vöglers an die Mitglieder des Vorstandes der Vereinigten Stahlwerke AG vom 22.11.1943, in: Archiv Thyssen AG, VSt/4123.

⁵⁶ Ausführungen von Herrn Ernst Poensgen in der Gesamtvorstandssitzung am 15. Dezember 1942, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3024.

⁵⁷ Vgl. dazu Alan S. Milward, Die deutsche Kriegswirtschaft, S. 33 und S. 47 f.

⁵⁸ Zu den Vorkriegsbemühungen vgl. Alfred Kube, Außenpolitik und „Großraumwirtschaft“. Die deutsche Politik zur wirtschaftlichen Integration Südosteuropas 1933 bis 1939, in: Helmut Berding (Hrsg.), Wirtschaftliche und politische Integration in Europa im 19. und 20. Jahrhundert, S. 185-211, Göttingen 1984 (Geschichte und Gesellschaft, Sonderheft 10).

Verbrauchsdrösselung“ zu begegnen sei.⁵⁹ Dies stand in krassem Gegensatz zu den Erfordernissen der Rüstungswirtschaft, wo sich zunehmend ein „Eisenmangel“ als eigentlicher Engpaß für die Steigerung der Rüstungsproduktion erwies.⁶⁰ Deshalb war gerade ein „Eisenschnellplan“ beschlossen worden, mit dem Ziel, die Rohstahlproduktion der Vereinigten Stahlwerke zu steigern. Voraussetzung dafür schien Rohland allerdings die „ungestörte Zufuhr aus Kriwoj-Rog und Nikopol in dem vor dem Rückschlag im Osten erreichten Umfang“, anderenfalls hielt er die „Erhöhung der Eisenerzeugung [für] unmöglich“.⁶¹

Auf der gleichen Gesamtvorstandssitzung nahm auch Sohl ausführlich zur Rohstoffversorgung der Vereinigten Stahlwerke Stellung und kam hinsichtlich der Manganversorgung zu folgender Einschätzung:⁶²

„Wenn uns die Versorgung mit Eisenerzen und Schrott im abgelaufenen Jahr [1943] verhältnismäßig wenig Sorgen gemacht hat, so haben wir doch einer Frage immer besondere Aufmerksamkeit zugewendet und zwar der Manganfrage: Auch hier sind zwar die Vorräte weiterhin gestiegen, so daß wir zur Zeit für etwa 10 Monate Erz auf Lager haben. Wir haben uns aber immer Gedanken darüber gemacht, daß der überwiegende Teil dieser Zufuhren von Nikopol kam und daß bei einer Gefährdung dieses Gebietes besondere Maßnahmen getroffen werden mußten. Dieser Fall ist jetzt eingetreten, und wir müssen alles daran setzen, mit den vorhandenen Vorräten nicht nur ein Jahr, sondern etwa 2 Jahre auszukommen, um bis dahin neue Manganquellen zu erschließen (...) und zwar durch Fördersteigerung im Siegerland (...) in der Slowakei und Ungarn sowie Rumänien und Bulgarien.“

Die Organisation der besonderen Maßnahmen zur Fördersteigerung in Rumänien⁶³ und Bulgarien übernahm Sohl selbst, wovon er in seinen Notizen nur knapp und anekdotenhaft berichtet, worüber er für die Akten seinerzeit aber einen ausführlichen Bericht angefertigt hatte.⁶⁴ Demnach erteilte das Reichsministerium für Rüstung und Kriegsproduktion Ende Februar 1944 den Auftrag, die rumänischen und bulgarischen Manganerze verstärkt für die deutsche Rüstungswirtschaft zu nutzen und entsprechend Verträge mit den Eigentümern abzuschließen. Nach einigen Vorbesprechungen in Berlin wurde beschlossen, die Ferro-Mangan-Ge-

⁵⁹Unterlagen für den Vortrag des Herrn Dr. Rohland auf der Hauptvorstandssitzung der Vereinigten Stahlwerke AG am 21. Dezember 1943, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3024.

⁶⁰Vgl. dazu Gregor Janssen, Das Ministerium Speer, S. 69-75.

⁶¹Unterlagen für den Vortrag des Herrn Dr. Rohland auf der Hauptvorstandssitzung der Vereinigten Stahlwerke AG am 21. Dezember 1943, S. 14, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3024.

⁶²Notizen für einen Vortrag in der Gesamtvorstandssitzung am 21.12.43, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3024. Die Notizen sind nicht namentlich gekennzeichnet, können aber nur von Sohl stammen, weil sie sich auf dessen Ressort beziehen und darüber hinaus Rohland in seinem Hauptvortrag ausdrücklich auf einen Beitrag von Sohl verweist.

⁶³Andreas Hillgruber, Hitler, König Carol und Marschall Antonescu. Die deutsch-rumänischen Beziehungen 1938-1944, Wiesbaden 1965, konzentriert sich auf die Bedeutung der Öllieferungen vom Balkan. In der zitierten Bilanz der Wirtschaftsbeziehungen der beiden Staaten, S. 204 ff., tauchen Manganlieferungen ebenfalls nicht auf.

⁶⁴Bericht über die Manganerzverhandlungen in Rumänien und Bulgarien vom 3.3.1944 bis 4.4.1944, von Bergassessor H.-G. Sohl und Dipl. Ing. H. Jakopp, Archiv Thyssen AG, VSt/928 (11 Seiten mit 7 Anlagen).

meinschaft GmbH in Essen, als Zusammenschluß sämtlicher Erzeuger von Hochofen-Ferro-Mangan, mit der Abwicklung zu betrauen. Der Auftrag erging an Sohl und Heinrich Jakopp, Vorstandsmitglied von Klöckner-Humboldt-Deutz.⁶⁵ Da bei einem beschleunigten Abschluß privater Verträge „im heutigen Zeitpunkt“ erhebliche Opfer deutscherseits unvermeidlich erschienen, wurden von vornherein Gegenlieferungen aus Deutschland in Form von Artikeln des landwirtschaftlichen Bedarfs und unentgeltlich überlassenen Maschinen in Aussicht gestellt – deutsche Zahlungsmittel waren offenbar nicht mehr attraktiv.

Von den eigentümlichen Verhandlungen in Sofia und Bukarest berichtet Sohl in seinen „Notizen“ nichts, wohl aber einiges über Luftangriffe auf die beiden Städte und seine beschwerliche Rückreise nach dem Umsturz in Rumänien. Die Verhandlungen in Sofia mit den Besitzern der beiden größten Mangangruben, der Staatsgrube Pernik und den Bulgarischen Berg- und Hüttenwerken, vom 12.3. bis 16.3.1944 gestalteten sich noch einigermaßen normal. Seitens der bulgarischen Regierung wies der oberste Kommissar für die Kriegswirtschaft, Dr. Aladjoff, sofort auf die hohen deutschen Clearing-Schulden (ca. 700 Mio. RM) hin und bestand daher als Gegenleistung für Manganerze auf zusätzlichen deutschen Warenlieferungen. Dies wurde auch zugestanden, so daß man sich bei weiteren Verhandlungen auf die sofortige Lieferung von 7 500 t Haldenerze einigte und darüber hinaus ein Ausbau der Manganerzförderung im Rahmen eines langfristigen Umtausches von etwa 30 000 Jahrestonnen erfolgen sollte. Das Protokoll der Verhandlungen wurde vorbehaltlich der Zustimmung der bulgarischen Regierung unterzeichnet, die Unterschrift aber acht Tage später widerrufen, die sofortige Ausfuhrmenge reduziert und von der Lieferung von 5 000 t Speiseöl sowie einer Reihe von Gegenleistungen abhängig gemacht, wozu an erster Stelle Hufeisen, Nägel und Kopftücher gehörten.

Die Vereinbarung mit den Bulgarischen Berg- und Hüttenwerken (Grube Bella) war noch weniger substantiell. Man versprach 10 000 Jahrestonnen Manganerze zu liefern, falls sechs LKW und Maschinen sowie Einrichtungen zum Ausbau der Gruben bereitgestellt werden könnten, die man säuberlich auf einer Liste zusammenstellte. Eine Vertragsdauer von drei Jahren wurde in Aussicht genommen, eine merkwürdige Verhaltensweise im Frühjahr 1944 angesichts der näher rückenden Roten Armee.

Noch kurioser gestaltete sich die Verhandlungsführung jedoch in Rumänien. Hier war der orthodoxe Kirchenfonds in Czernowitz der eigentliche Ansprechpartner, und da Czernowitz bereits von der sich annähernden Front bedroht wurde, mußten die Verhandlungen in Bukarest geführt werden. Von den Verhandlungen selbst berichtet Sohl mit erstaunlicher Offenheit:

„Es war zunächst außerordentlich schwierig und bedurfte eines starken Druckes der rumänischen Regierung, die Herren des Kirchenfonds an den Verhandlungstisch zu bekommen. Die Verhandlungen entwickelten sich dann sehr schleppend. Dabei hatten wir den Eindruck, daß Herr Simu [Vertreter der Eforie] und die anderen Herren sich nicht grundsätzlich gegen einen Abschluß einstellten, daß ihnen die Erfahrung für derartige Geschäfte fehlte und die Verantwortung zu groß war.“ Es

⁶⁵ Vgl. auch Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 86.

schien den deutschen Verhandlungsführern so, daß „die Herren des Kirchenfonds sich vor einer Unterschrift drückten und eine Auflage der rumänischen Regierung herbeiführen wollten. Der Kirchenfonds legte infolgedessen einen Vertragsentwurf vor, der für uns überhaupt keine Verhandlungsgrundlage bilden konnte. Nach längeren Verhandlungen wurde dann die Fassung des Vertrages ohne den Kirchenfonds mit Herrn Cantunari [Generalkommissar für das Berg- und Hüttenwesen der rumänischen Regierung] abgesprochen.“

Der dieserart ausgehandelte Vertrag wurde dann am 29.3.1944 der rumänischen Regierung zur Beschlußfassung vorgelegt, die diese dann jedoch förmlich verweigerte. Daraufhin wurde der Vertrag am 30.4. dem Marschall Antonescu zur Entscheidung vorgelegt, und dieser stimmte grundsätzlich zu. Sohl schlußfolgert in seinem Bericht: „Trotzdem (...) der Kirchenfonds seine freiwillige Unterschrift ablehnte (...) bestimmte Minister Dobre [Rüstungs- und Wirtschaftsminister, General] nach Vortrag von Herrn Cantunari, daß der Vertrag durch ein Dekretgesetz in Kraft gesetzt würde (...). Der Vertrag sieht die Pachtung der Gruben durch die Ferromangangemeinschaft vor“, obwohl dieser „anfänglich sowohl von der rumänischen Regierung wie auch vom Kirchenfonds kategorisch abgelehnt“ wurde.

Inwieweit der als Anlage beigefügte „Vertrag“ tatsächlich ein Rechtsinstitut gleichen Namens darstellte und ein Rechtsverhältnis begründete, das man als „Pacht“ umschreiben kann, läßt sich nicht erkennen. Die Artikel des Vertragswerkes regelten jedenfalls den Übergang aller Rechte des Kirchenfonds an die Ferromangangemeinschaft, Maßnahmen zur Steigerung der Erzförderung, Rechte zur Entnahme von Erzen aus den ca. 460 000 t Halden-Erzen und waren auf höchstens (!) 15 Jahre Dauer angelegt.

In einer Zusammenfassung der Verhandlungsergebnisse kamen Sohl und Jakopp zu dem Ergebnis, daß das „Schwergewicht dieses Programmes im Jacobi-Bezirk“ liege, d.h. bei den Gruben des rumänischen Kirchenfonds, und daß die „militärische Sicherung dieses Bezirks (...) die wichtigste Voraussetzung für die Durchführung des Förderplanes“ darstelle. Wie weit es mit der militärischen Sicherheit in diesem Bereich her war, davon gibt die Rückkehr von Hans-Günther Sohl beredtes Zeugnis. Während er sich nämlich noch auf Besichtigung im Jacobi-Bezirk befand, erfolgte in Bukarest ein Umsturz; General Antonescu wurde verhaftet, und für Sohl war eine Rückkehr nach Bukarest ausgeschlossen. Er konnte nur durch den deutschen kommandierenden General des Jacobi-Bezirks mittels eines Panzerwagens nach Budapest in Sicherheit gebracht werden. Ein wenig rühmliches Ende einer ambitionierten Dienstreise. Erstaunlich bleibt, mit welcher unberührten Routine und preußischer Gründlichkeit Sohl bis zum Ende des deutschen Einflusses an Förderungsprogrammen und „Verträgen“ herumbastelte, von denen doch jeder beteiligte Zeitgenosse wissen mußte, daß die darin vereinbarten Abmachungen jedes Realitätsgehaltes entbehrten.

3. Erfahrungen in der Übergangszeit

Die Auflösung der staatlichen Ordnung, mit der Hans-Günther Sohl im Frühjahr 1944 auf dem Balkan konfrontiert worden war, griff auch in Deutschland weiter um

sich. Der Bombenkrieg forderte seine Opfer und machte auch die Aufrechterhaltung der industriellen Produktion zunehmend schwieriger.⁶⁶ Gegen Kriegsende wurde es immer wichtiger, die noch vorhandenen Werksanlagen vor einer Vernichtung durch zurückweichende Truppen nach der Strategie der „verbrannten Erde“ zu schützen.⁶⁷ Ende März 1945, als alliierte Truppen das Ruhrgebiet einnahmen, setzten sich Sohl und Rohland nach Hohenlimburg ab, und damit war für sie der Krieg vorbei. Das Kriegsende selbst erlebte Hans-Günther Sohl in Düsseldorf. Er berichtete: „Wir saßen im Parkhotel, als ein paar amerikanische Soldaten hereinkamen (...). Uns ließ man in Ruhe. Das Leben begann sich, abgesehen von einigen Ausgangsbeschränkungen, wieder zu normalisieren.“⁶⁸

Dies läßt sich auch für das Leben von Hans-Günther Sohl sagen, der, nachdem er seine Familie gut untergebracht hatte, sich unverzüglich wieder an die Arbeit machte. Von jeglichem Selbstzweifel über seine Verstrickung in das niedergegangene NS-System offenbar gänzlich ungetrübt, findet sich bereits im Oktober 1945 wieder ein Schreiben des Sekretariats Sohl bei den Vereinigten Stahlwerken an den Oberbürgermeister Kolb in Düsseldorf, in dem konkrete Vorschläge über Reorganisationsmaßnahmen bei den Vereinigten Stahlwerken gemacht werden.⁶⁹ Als Resümee seiner Darstellungen über den Zustand der Werke und den Umfang der Kohlenförderung, der Stahlproduktion und der Beschäftigung liest man: „Für die wirtschaftliche Beurteilung der erörterten Fragen ist ausschlaggebend, daß die Werke auf Dauer Produktionsprogramme haben müssen, die ihnen gestatten, wenigstens für die neu anlaufenden Betriebe ohne Rücksicht auf die Belastung der Vergangenheit ein Auskommen zu finden.“ Er widmete sich also „mit ungebrochener Dynamik [den] Vorbereitungen für die Wiederaufnahme der Eisen- und Stahlproduktion“.⁷⁰

Hans Günther Sohl selbst berichtet aus dieser Zeit: „In Düsseldorf bildete sich ein kleiner Kreis von Wirtschaftlern, der sich für Verhandlungen mit deutschen Behörden und Besatzungsorganen zur Verfügung stellte und der damals ‚Sohl-Kreis‘ genannt wurde.“⁷¹ Sohl verfaßte in diesem Kreis für den Oberpräsidenten der Rheinprovinz, Dr. Robert Lehr, ein zwölfseitiges Gutachten unter der Überschrift „Überlegungen zur Wirtschaftslage“.⁷²

Im Anschreiben des Gutachtens vom 10.11.1945 nahm Sohl auf eine Besprechung vom 1.11. Bezug, in der ein solcher Bericht durch den Oberpräsidenten erbeten

⁶⁶ Zu den Rüstungsanstrengungen aus einer „zertrümmerten Kriegswirtschaft“ vgl. Gregor Jansen, *Das Ministerium Speer*, S. 287-292. Ein eindrucksvolles Dokument der unbeirrten Arbeitseffizienz bietet der Vortrag von Hans-Günther Sohl auf der letzten Gesamtvorstandssitzung der Vereinigten Stahlwerke am 19.12.1944, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3025, in dem er z.B. hinsichtlich der Manganversorgung zu berichten weiß: „(...) leider ist uns das größte dieser Vorkommen, der Jakobeni-Bezirk in Rumänien, Anfang September wieder verloren gegangen, nachdem wir innerhalb der dreimonatlichen Betriebszeit von dort bereits 30 000 t Manganerze unseren Hütten zugeführt hatten.“

⁶⁷ Zu diesen Aktivitäten, die auch von Speer unterstützt wurden, vgl. auch Albert Speer, *Erinnerungen*, Frankfurt am Main 1969, S. 452 f. und Hans-Günther Sohl, *Notizen*, S. 90.

⁶⁸ Ebd., S. 92 f. Vgl. dazu auch Klaus-Dietmar Henke, *Die amerikanische Besetzung*, S. 481.

⁶⁹ Archiv Thyssen AG, VSt/3002.

⁷⁰ Klaus-Dietmar Henke, *Die amerikanische Besetzung*, S. 545.

⁷¹ Hans-Günther Sohl, *Notizen*, S. 93.

⁷² „Überlegungen zur Wirtschaftslage“ (10. Nov. 1945) von Hans-Günther Sohl, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3002.

wurde. Zur Fertigstellung des Berichts habe er weitere Besprechungen mit den Regierungspräsidenten Fries in Arnberg und Prof. Nöltig in Münster geführt und ansonsten, wenn nötig, auf Beispiele aus den Vereinigten Stahlwerken zurückgegriffen. Die Unterlagen habe er auch an einige „leitende Herren der Wirtschaft“ gesandt und zudem Vertreter der Gewerkschaften „unterrichtet“. Die Ausführungen beginnen mit einem Hinweis auf die „Sorge um den Menschen“, die im Mittelpunkt seiner Bemühungen stehe, und er fordere daraus den „Wiederaufbau der Wirtschaft“ als Vorbedingung zur Lösung der existentiellen Probleme. Für die Deckung des dringenden zivilen Bedarfs träten jedoch zwei Engpässe auf: die Versorgung mit Kohle und die Sicherstellung von Verkehrsleistungen. Dann machte Sohl detaillierte Vorschläge zur Steigerung der Kohlenförderung ebenso wie zu Kohle- und Transportersparungen. Er vergaß aber auch nicht, auf die Leistungen der Eisenindustrie hinzuweisen, die im Rahmen der „Verbundwirtschaft“ eng mit dem Kohlenbergbau sowie dem Energie- und Transportsystem verknüpft sei. Zur Lösung der ausstehenden Probleme schien ihm eine einheitliche Wirtschaftslenkung unumgänglich, die den bestehenden Organisationen übergeordnet sein müsse. „Ebenso wichtig ist [jedoch] die Einheit der Wirtschaft im Verhältnis Arbeitgeber zu Arbeitnehmer (...). Entscheidend aber ist vor allem die Schaffung einer wirklichen Vertrauensbasis zwischen der Besatzungsmacht und der deutschen Wirtschaft.“

Sohl stand mit diesen Bemühungen jedoch nicht allein. Unabhängig von seinen Aktivitäten hatten sich bereits drei Tage nach der Kapitulation „einige alterfahrene Männer“ aus der Stahlindustrie in Düsseldorf zusammengefunden, um über die dringenden Versorgungsprobleme zu sprechen. Weitere Treffen folgten in vierzehntägigem Abstand, und die Aktivitäten dieses Kreises gingen mit denen des „Sohl-Kreises“ sowie weiterer ähnlicher Treffen unter den Namen „Eisenkreis“, „Notkreis“, „Kleiner Kreis“ und „Sozialkreis“ ineinander über, zumal auch die personellen Verflechtungen zwischen ihnen sehr eng waren.⁷³ Die Bemühungen der Industriellen zielten neben der Wiederaufnahme der Produktion auch auf eine Neu- und Umgestaltung des stahlindustriellen Verbandswesens, was auf ein bemerkenswert ungebrochenes Selbstbewußtsein der Führung der deutschen Schwerindustrie schließen ließ. Am 30. August 1945 fand die erste Mitgliederversammlung der Gruppe Nordwest des alten Stahlverbandes unter Vorsitz Walter Rohlands statt. Dieser kandidierte zwar nicht wieder für den Vorsitz, weil er sich im Krieg zu sehr exponiert hatte, an seiner Stelle wurde Günter Henle gewählt. Rohland blieb aber neben Henle und Lipp Mitglied des Vorstandes, für den auch Sohl kandidiert hatte, aber nicht zum Zuge gekommen war.⁷⁴ Die Arbeit der Schwerindustriellen konkretisierte sich in Bestandsaufnahmen der Kapazitäten und der Rohstoffvorräte der Schwerindustrie sowie in Vorschlägen zu ihrer alsbaldigen Nutzung. Bereits am

⁷³ Werner Bührer, *Ruhrstahl und Europa. Die Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie und die Anfänge der europäischen Integration 1945-1952*, München 1986, S. 18 f.

⁷⁴ Das „Notprogramm“ der deutschen Montanwirtschaft vom 18. Januar 1946 war dann bereits ohne Sohl zustande gekommen, er war zu diesem Zeitpunkt wie zahlreiche weitere Schwerindustrielle bereits verhaftet worden, nicht aber ohne sich zuvor eines Mannes des Vertrauens (Schiele) im Verband zu versichern. Die im Notprogramm angestrebte Reorganisation der Wirtschaft auf zentraler Ebene entsprach im großen und ganzen den Vorstellungen der Militärregierung. Vgl. auch Werner Bührer, *Ruhrstahl*, S. 61-64.

10. November 1944 war eine Denkschrift „Zur Umstellung der Eisen schaffenden Industrie auf die Friedenswirtschaft“⁷⁵ und am 17. August 1945 eine mit dem Titel „Zusammenhänge und Lage der nordwestlichen Eisenindustrie“ erschienen, gleichsam als erste offizielle Verbandsäußerung der Nordwestlichen Gruppe der „Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie“, unterschrieben von Walter Rohland, dem zunächst nach wie vor amtierenden Vorstandsvorsitzenden der Vereinigten Stahlwerke.⁷⁶ Darin wurde die Wiederinbetriebnahme der Stahlwerke dringend gefordert: etwa 50 v.H. der Kapazitäten seien verfügbar und binnen sechs Monaten auf 70 v.H. zu steigern, und Rohstoffmangel herrsche keiner. Zugleich wurde für die Beibehaltung der Verbundwirtschaft im Rahmen integrierter Konzerne mit Kohle und Stahl plädiert.

Die britischen Militärbehörden zögerten jedoch noch mit der Genehmigung zur Wiederaufnahme der Produktion, zu sehr schienen ihnen die Ruhrindustriellen in die Schuld des NS-Systems verstrickt, auch wenn diese selbst eine derartige Mitschuld bestritten, mit Ausnahme vielleicht von Fritz Thyssen, der allerdings nach Kriegsausbruch emigrierte.⁷⁷ Die praktische Industriepolitik der britischen Behörden vor Ort war jedoch nicht von solchen Ressentiments geleitet; sie betrachteten die Industriellen als Geschäftsleute und nicht als Nazis. Die Erfordernisse der Sachzwänge und der Effizienz ließen kaum noch Platz für ideologische und moralische Vorbehalte.

Welch eine herbe Enttäuschung mußte für Hans-Günther Sohl deshalb die Tatsache gewesen sein, daß er kurz nach der Fertigstellung seines Gutachtens vom 15. November 1945 von ebendieser Besatzungsmacht verhaftet und für eineinhalb Jahre in ein Internierungslager gesteckt wurde.⁷⁸ Kurz nach Kriegsende waren er und Rohland, unabhängig voneinander, zwar bereits einmal von den Amerikanern verhaftet und in ein Polizeigefängnis gebracht, nach ein paar Stunden aber wieder freigelassen worden.⁷⁹ Als jedoch Ende 1945 die große Internierungswelle begann, war Sohl, nachdem die führenden Persönlichkeiten des Bergbaus in einer ähnlichen Nachtaktion in „automatischen Arrest“ genommen worden waren, einer der ersten Stahlindustriellen, der verhaftet wurde. Er berichtet: „In der Nacht zum 1. Dezember war es soweit. Ich wurde geweckt und in einem Personenwagen (...) ins Polizeipräsidium gefahren, wo ich nur eine Nacht im Gefängnis blieb (...). Unsere Verhaftung kam nicht unerwartet: jeder hatte immer einen Rucksack mit den notwendigsten Utensilien im Schlafzimmer.“⁸⁰

⁷⁵ Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1972, T. 3, S. 259-269.

⁷⁶ Werner Bühner, Ruhrstahl, S. 21-24.

⁷⁷ Verschiedene von ihnen publizierten später eine Reihe von Versuchen der Rechtfertigung, z.B. Walter Rohland, *Bewegte Zeiten. Erinnerungen eines Eisenhüttenmannes*, Stuttgart 1978; Ernst Poensgen, *Hitler und die Ruhrindustriellen sowie Günter Henke, Weggenosse des Jahrhunderts*, Stuttgart 1968.

⁷⁸ Klaus-Dietmar Henke, *Die amerikanische Besetzung*, S. 533, spricht in diesem Zusammenhang ganz allgemein von Bestürzung und Verzweiflung unter den deutschen Eliten, als die Besatzungsbehörden dem anfangs so optimistisch getönten „business as usual“ plötzlich ganz gezielt und mit kühler Berechnung einen Riegel vorschoben.

⁷⁹ Hans-Günther Sohl, *Notizen*, S. 95.

⁸⁰ *Ebd.*, S. 98.

Für die Vereinigten Stahlwerke bedeutete die Verhaftung von Sohl offenbar nichts Besonderes. In einem Schreiben an Sohls Frau vom 20.12.1945 wurde ihr mitgeteilt, daß nicht „irgendwelche Verschlechterungen in der persönlichen Lage ihres Gatten“ im Konzern damit verbunden seien und daß kein Grund zu weiterer Beunruhigung bestehe. Die Regelung der dienstvertraglichen Verhältnisse Sohls ebenso wie die Frage der Rückkehr auf seinen Posten bleibe offen.⁸¹

Nach seiner Verhaftung am 1. Dezember 1945 wurde Hans-Günther Sohl in ein Zwischenlager nach Iserlohn gebracht, von wo aus er, durch Handschellen mit anderen verkettet, am 4. Dezember in Richtung Osten abtransportiert wurde. Zunächst fürchteten die Inhaftierten, an die Russen ausgeliefert zu werden, doch schließlich gelangten sie nach Bad Nenndorf in das Militärische Verhörzentrum der britischen Zone, wo Sohl sich etwa sechs Monate aufhalten mußte. Bei diesem Lager handelte es sich keineswegs um ein normales Internierungslager, sondern um ein Lager, in dem höhere Chargen des NS-Systems und deren Gehilfen interniert wurden, von denen man weiterreichende Auskünfte über Verbrechen während der Naziherrschaft zu gewinnen suchte.⁸² Dort wurden die Neuankömmlinge in Zuchthauskleidung gesteckt und zu viert in enge Zellen gesperrt, „einen kleinen länglichen Raum, rechts und links Holzgestelle mit jeweils zwei Pritschen übereinander, die nur aus schmalen Brettern mit Zwischenräumen bestanden. Die dafür erforderlichen Matratzen und sonstiges Zubehör fehlten, so daß wir uns mit zwei Wolldecken recht und schlecht behelfen mußten. Durch ein lukenartiges Fenster am oberen Ende der Außenwand fiel Tageslicht. Die Zelle war mit einer eisernen Tür verschlossen. Sonstiges Inventar hatte der Raum nicht.“⁸³ Gegenüber den gewohnten Lebensumständen Sohls, z.B. im Parkhotel Düsseldorf, wo er das Kriegsende erlebte, oder dem Landhaus in Roisdorf, wahrhaftig ein gewaltiger Kontrast!

Nach einigen Wochen begannen auch die Vernehmungen, allerdings nur in Form schriftlicher Fragen, die auch schriftlich zu beantworten waren. Als sich Sohl über die Dauer der Inhaftierung, ihren Sinn und ihre Umstände beschwerte, erhielt er die Antwort: „Es handelt sich um einen Automatischen Arrest. Gegen Sie persönlich liegt nichts vor. Über Ihre Person wissen wir genauesten Bescheid.“⁸⁴ Hier irrte sich aber sowohl der Auskunftgebende, ein englischer Offizier namens Mandellaub, der Sohl im Nürnberger Prozeß gegen Alfred Krupp ins Kreuzverhör nahm, als sich dieser gegen den Vorwurf der Plünderung in besetzten Gebieten verteidigen mußte, und der später als „höchst unsympathischer Zeitgenosse“ charakterisiert wurde⁸⁵, als auch Hans-Günther Sohl selbst. Als Wirtschaftsführer fiel Sohl keinesfalls unter den „Automatischen Arrest“, der nur für Angehörige politischer Organisationen

⁸¹ Schreiben an Frau Hans-Günther Sohl, Roisdorf bei Bonn, Burgstr. 1 vom 20.12.1945, in: Archiv Thyssen AG, VSt/4123.

⁸² Vgl. dazu Heiner Wember, Umerziehung im Lager. Internierung und Bestrafung von Nationalsozialisten in der britischen Besatzungszone, Essen 1991, S. 87. Die Befragungen waren z.T. sehr hart, und es kam sogar zu Mißhandlungen verschiedenster Art, vgl. ebd., S. 96-101.

⁸³ Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 99 f.

⁸⁴ Ebd., S. 101.

⁸⁵ So in einem Schreiben von Dr. Wecker aus Düsseldorf an Sohl vom 15.9.1983, in dem sich dieser für die Übersendung der „Notizen“ bedankt.

und der Bürokratie vorgesehen war.⁸⁶ Vielmehr mußte man Sohl der Kategorie „Security Suspects“ zurechnen, einer Gruppe von Personen, die man als Gefährdung für die Besatzungspolitik betrachtete und deren Belastung nicht unbedingt in einer aktiven NS-Tätigkeit, sondern in der Unterstützung der nationalsozialistischen Wirtschaftslenkung und Rüstungspolitik bestand.⁸⁷ Obwohl nicht alle Unternehmer in gleicher Weise in die Rüstungspolitik verstrickt waren, setzte in der amerikanischen und wohl auch in der britischen Zone eine systematische Verhaftungswelle ein. In der amerikanischen Zone waren Wirtschaftsführer in bestimmten Positionen (Vorstand, Aufsichtsrat) unabhängig von ihrer Mitgliedschaft in der NSDAP davon betroffen, allerdings wurden sie dort schonender als die Hoheitsträger des Systems behandelt: sie kamen nicht in die Massenlager und wurden auch bald wieder entlassen.⁸⁸ Dies konnte man für die britische Zone und insbesondere für den Fall Sohl nicht behaupten. Sohl vermutete, daß die britische Militärverwaltung für die Vorbereitung der Demontage- und Entflechtungsmaßnahmen die früheren Leiter der Schwerindustrie kaltstellen wollte.⁸⁹

Insgesamt muß jedoch die britische Internierungs- und Entnazifizierungspolitik, die zunächst nur den amerikanischen Vorgaben folgte und erst infolge der Kontrollrats-Direktive vom 12. Januar 1946 fünf Tage später eine eigene Zonen-Instruktion Nr. 3 erließ und damit eine selbständigere Politik entwickelte, als ausgesprochen zurückhaltend bezeichnet werden.⁹⁰

Die Internierung erfolgte, Sohls Einschätzung nach, in „entwürdigenden Umständen“: Die Internierten waren von der Außenwelt und ihren Familien abgeschnitten, hungerten – Sohl nahm in sechs Monaten 25 kg ab – und mußten als Vergünstigung nach drei Monaten körperlich hart arbeiten. Das Leben lief eintönig ab, war mit Schikanen gespickt, u.a. wurden die Internierten abends durchsucht und dann „splitternackt“ in ihre Zellen getrieben, den Winter verlebten sie in ungeheizten Zellen. In dieser Zeit glaubte Sohl nicht, daß er jemals wieder in der Stahlindustrie Fuß fassen würde. Sohl litt offenbar wie viele seiner Schicksalsgenossen vor allem unter der Isolierung im Lager. Von einer allgemeinen Orientierungslosigkeit wegen des Zusammenbruchs des NS-Systems oder von einer Angst vor Bestrafung, wie das für viele Zeitgenossen der Fall war⁹¹, läßt sich, nach seinen Erinnerungen zu urteilen, bei ihm nicht ausgehen. Erst gegen Ende der Nenndorfer Zeit konnte er mit seiner Frau Kontakt aufnehmen, die ihn nach längerem Suchen dort ausfindig gemacht hatte und ihm einen „Kassiber“ hatte zukommen lassen können.

Nach etwa einem halben Jahr wurde Sohl aus dem Militärischen Verhörzentrum Bad Nenndorf in ein normales Internierungslager in Hemer verlegt. Die Überstel-

⁸⁶ Vgl. dazu Heiner Wember, *Umerziehung*, S. 35-38 und S. 116, ähnlich wurde auch in der amerikanischen Zone verfahren, vgl. dazu Christa Schick, *Die Internierungslager*, in: Martin Broszat u.a. (Hrsg.), *Von Stalingrad zur Währungsreform. Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland*, S. 301-325, München 1989, S. 302 f.

⁸⁷ Gerhard Hetzer, *Unternehmer und leitende Angestellte zwischen Rüstungseinsatz und politischer Säuberung*, in: Martin Broszat u.a. (Hrsg.), *Von Stalingrad*, S. 551-591, insbes. S. 551.

⁸⁸ Ebd., S. 554 f.

⁸⁹ Hans-Günther Sohl, *Notizen*, S. 101.

⁹⁰ Clemens Vollnhals (Hrsg.), *Entnazifizierung. Politische Säuberung und Rehabilitierung in den vier Besatzungszonen 1945-1949*, München 1991, S. 24-34.

⁹¹ Heiner Wember, *Umerziehung*, S. 136.

lung erfolgte wiederum in Sträflingskleidung und zu zweit mit Handschellen aneinandergekettet. Dort wurden die Internierten „mit normaler Lagerkleidung versehen (...). Ich habe selten in meinem Leben das Gefühl der Freiheit so empfunden wie nach diesem Wechsel. Statt der verschlossenen Gefängniszellen hatten wir Gemeinschaftsbaracken mit freiem Auslauf auf ein kleines Rasenstück; wir konnten Briefe schreiben und empfangen und auch kleine Pakete erhalten, und wir waren frei in unserem Tagesablauf und unserer Unterhaltung.“⁹² Letzte Station der Internierung Sohls bildete das Massenlager Eselsheide mit noch größeren Freiheiten⁹³, und von dort wurde Sohl am 17. Mai 1947 „ohne jede Vorankündigung“ entlassen.

Wie die Erfahrungen der Internierung auf Hans-Günther Sohl gewirkt haben, ist mangels weiterer Belege schwer zu bestimmen. Eine immerhin eineinhalb Jahre währende Zeit im „besten Mannesalter“ unter z.T. derart entwürdigenden Umständen kann eigentlich kaum spurlos an einem Menschen vorbeigehen. Dennoch hat es bei Hans-Günther Sohl fast den Anschein, denn auch aus dieser Zeit weiß er wie aus anderen Zeiten zahlreiche Anekdoten zu berichten und schildert noch ausführlicher Begegnungen mit Menschen, die in der einen oder anderen Weise für sein weiteres Berufsleben bedeutsam gewesen sind. Folgt man dem Tenor seiner „Notizen“, so scheint die Internierung neben allen Beeinträchtigungen und Erniedrigungen insgesamt durchaus auch eine „nützliche“ Zeit gewesen zu sein.⁹⁴ Auch hinsichtlich seines beruflichen Schaffens bildet die Internierung nur eine Episode. Wie er nach dem Zusammenbruch des NS-Systems sich ohne Zögern sogleich den nächstliegenden Aufgaben zuwandte, so nahm er auch nach seiner Entlassung aus der Internierung sogleich wieder seine Tätigkeit auf: ein erstaunliches Arbeitsethos.

Zunächst stand Hans-Günther Sohl nach der Entlassung aus dem Internierungslager vor dem beruflichen Nichts. Er begann mit Düngemitteln und Dachpfannen zu handeln, um seiner Familie aus dem Ärgsten herauszuhelfen, doch schon bald halfen die alten Beziehungen weiter. Er wurde mit der Abfassung eines Gutachtens zur Modernisierung und Rationalisierung der Betriebe der Westdeutschen Kalk- und Portlandzement-Werke AG im Raum Aachen beauftragt.⁹⁵ Auch die Kontakte zur Eisenindustrie waren nicht abgerissen: In einem Schreiben vom 26. September 1947, also aus der Zwischenzeit nach der Entlassung und vor dem erneuten Eintritt in den Vorstand der Vereinigten Stahlwerke, wurde ihm die Übersendung eines Exemplares des Nachrichtendienstes des Unternehmens „in geeigneter Form“, d.h. offenbar durch Boten, nach Roisdorf angekündigt. Der Brief endet: „Über die Post möchte ich aus den bekannten Gründen nicht gerne gehen. Für gelegentliche Hin-

⁹²Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 105 f.

⁹³Zu den beiden Lagern und den dortigen Lebensverhältnissen vgl. Heiner Wember, Umerziehung, S. 73-79.

⁹⁴Kurt Schmitz (Vorstandsvorsitzender von Ruhrstahl 1930-1963) hat sogar behauptet, daß in jener Zeit zwischen den gemeinsam Internierten der Ruhrindustrie die Reorganisation der deutschen Eisen- und Stahlindustrie ausführlich diskutiert worden sei, was zu deren raschem Wiederaufstieg nach 1950 wesentlich beigetragen habe. (Diesen Hinweis verdanke ich ebenfalls Herrn Dr. Carl Friedrich Baumann.)

⁹⁵Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 105 f.

weise und Anregungen wäre ich Ihnen ganz besonders dankbar.“⁹⁶ Das System der „old boys“ funktionierte offenbar prächtig, und Sohl war darin voll integriert.

Aus dem Vorstand der Vereinigten Stahlwerke AG war Sohl nach seiner Internierung „durch Maßnahmen der Militärregierung“, wie die meisten seiner Kollegen, ausgeschieden. Nach Entlassung und Entnazifizierung wurde Hans-Günther Sohl zum Jahreswechsel 1947/48 aber wieder in den Vorstand der Vereinigten Stahlwerke (VSt-Werke) berufen. Den Vorsitz im Aufsichtsrat übernahm Hermann Wenzel, mit dem Sohl seit Jahren bereits zusammengearbeitet hatte. Bei den noch nicht entflochtenen Unternehmen der VSt-Werke hatte Sohl das Ressort Demontage und Entflechtung übernommen und war damit zuständig für den politisch und ordnungspolitisch sensibelsten und wichtigsten Bereich der Neuordnung der Schwerindustrie. Damit waren zugleich die Aktivitäten umschrieben, die für Hans-Günther Sohl in den nächsten Jahren den Schwerpunkt seiner Tätigkeiten ausmachten: der Kampf gegen die Demontage und die Mitwirkung an der Neugestaltung der deutschen Schwerindustrie bzw. der Entflechtung der VSt-Werke. Als erstes galt es zu Beginn des Jahres 1948 dafür zu sorgen, daß die Produktionsfähigkeit der deutschen Schwerindustrie gesichert wurde. Die Kriegszerstörungen hatten das ihre getan, die Kapazitäten der deutschen Industrie zu beeinträchtigen, auch wenn das bei weitem nicht in dem Maße gelungen war, wie das die alliierte Kriegsführung beabsichtigt hatte.⁹⁷ Nach dem Ende des Krieges drohte aber neue Gefahr, denn die Alliierten hatten bereits 1946 beschlossen, die Kapazitäten der deutschen Industrie entscheidend zu drosseln und die industrielle Erzeugung auf 70-75 Prozent des Standes von 1936 zu reduzieren, das entsprach in etwa dem Produktionsniveau von 1932, dem Tiefpunkt der Depression.⁹⁸ Dieses Produktionsniveau lag schon deutlich über dem des berüchtigten „Morgenthau-Plans“, in dem vorgesehen war, die Industrie an Ruhr und Saar gänzlich außer Betrieb zu setzen und Deutschland insgesamt zu reagrarisieren.⁹⁹ Hauptziele des Industrieplanes vom 26. März 1946 („Level-of-Industry Plan“) waren es, dafür Sorge zu tragen, daß in Deutschland niemals wieder eine militärische Aufrüstung möglich sein würde, einen Strukturwandel Deutschlands auf eine Deindustrialisierung hin zu bewerkstelligen und schließlich auch eine Entschädigung der durch den Krieg betroffenen Länder aus dem deutschen Volksvermögen (Reparationen) zu gewährleisten. Da diese Zielsetzungen insgesamt nicht ganz widerspruchsfrei waren, die Versorgung der deutschen Bevölkerung gefährdeten und auch in der Auseinandersetzung der Alliierten untereinander über die zukünftige Deutschlandpolitik eine Rolle spielten, wurden die geplanten Maßnahmen niemals realisiert. Gleichwohl bestimmte die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung das Handeln der Verantwortlichen und damit auch dasjenige von Hans-Günther Sohl.

⁹⁶ Schreiben von Dr. Wolfgang Homberg an Sohl in Bonn/Roisdorf vom 26.9.1947, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3002.

⁹⁷ Vgl. dazu Werner Abelshauser, Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland 1945-1980, Frankfurt am Main 1989, S. 20-24.

⁹⁸ Vgl. Gustav Stolper, Deutsche Wirtschaft seit 1870, Tübingen 1966, S. 209-213.

⁹⁹ Zu den Demontagevorstellungen der Alliierten allgemein vgl. auch Wilhelm Treue und Helmut Uebbing, Die Feuer verlöschen nie. August Thyssen Hütte 1926-1966, Düsseldorf 1969, S. 132-156.

Sohl wurde bald als treibende Kraft im Kampf gegen die Demontage der VSt-Werke und ihrer Betriebsführungsgesellschaften tätig. Im Oktober 1948 wurde eine Denkschrift mit dem Titel „Zur Frage der Demontage in der Eisenindustrie“ veröffentlicht, die gemeinsam von den Vorständen und Betriebsräten der Vereinigten Stahlwerke verantwortet wurde und die ohne alliierte Genehmigung erschien.¹⁰⁰ Als im Sommer 1948 eine amerikanische Kommission im Auftrag des Präsidenten Truman Deutschland bereiste, um über den Stand der Demontage zu berichten (Humphrey-Ausschuß), fand zwischen dem für Stahlfragen zuständigen Teilnehmer dieser Gruppe, George W. Wolf, Vorsitzender der „US Steel Export Corp.“, und Sohl eine Besprechung statt, in der Wolf unumwunden seine Gegnerschaft zu den Demontagen zum Ausdruck brachte. Insbesondere die Lasten der amerikanischen Steuerzahler für die dauernde Unterstützung der notleidenden deutschen Bevölkerung spielten für diese Einschätzung eine Rolle. In mehrwöchigen Gesprächen mit Wolf und unter Hinzuziehung „maßgeblicher Herren“ der VSt-Werke wurden umfangreiche Unterlagen zur Frage der Demontagen erarbeitet, die in den offiziellen Bericht des amerikanischen Ausschusses Eingang fanden.¹⁰¹ Doch davon später mehr.

4. Wiederaufbau in der Nachkriegszeit

Wenn man den Abschluß der unübersichtlichen und widerspruchsvollen Zeit vom Ende des Krieges bis zum Beginn eines einigermaßen geregelten Wiederaufbaus der deutschen Wirtschaft mit der Währungsreform verbindet, so liegt man sicherlich nicht gänzlich falsch, auch wenn damit einer Heroisierung dieses singulären Ereignisses nicht Vorschub geleistet werden soll.¹⁰² Ebenso wie die Umstellung der deutschen Währung von langer Hand geplant worden war, gab es auch langfristig entwickelte Vorstellungen davon, auf welche Weise Deutschland zur Abgeltung von Kriegsschäden bei den Alliierten beitragen sollte.

Die Vereinigten Staaten hatten zunächst wegen der Erfahrungen mit den Schwierigkeiten bei den Reparationsleistungen nach dem Ersten Weltkrieg erwogen, ganz auf derartige Leistungen zu verzichten. Wegen der Höhe der Kriegsschäden in den besetzten Ländern änderten die USA jedoch bereits 1942 diesen Kurs und erklärten sich prinzipiell mit deutschen Ersatzleistungen einverstanden, bestanden dabei jedoch auf Sach- und Dienstleistungen aus dem Bestand und lehnten sowohl Finanzleistungen, wegen der damit verbundenen Transferproblematik, als auch Entnahmen aus der laufenden Produktion ab, ehe nicht der Mindestlebensstandard der deutschen Bevölkerung und die lebensnotwendigen Importe gewährleistet waren.¹⁰³

¹⁰⁰ Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 113 und Treue/Uebbing, Die Feuer, S. 142.

¹⁰¹ Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 111; vgl. auch ders., Wie die Alliierten die Demontage stoppten, in: Welt am Sonntag, 28. Mai 1989, Nr. 22, S. 45.

¹⁰² Vgl. dazu Werner Abelshausen, Wirtschaftsgeschichte, S. 46-54.

¹⁰³ Zum folgenden Friedrich Jerchow, Deutschland in der Weltwirtschaft 1944-1948, Düsseldorf 1978; Otto Nübel, Die amerikanische Reparationspolitik gegenüber Deutschland 1941-1945, in: Dokumente zur Deutschlandpolitik, Bd. 4, Frankfurt am Main 1980 und Wilfried Loth, Die Teilung der Welt 1941-1955, München 1989.

Diese Planungen stießen auf heftigen Protest des amerikanischen Finanzministers Morgenthau. Er beauftragte eine eigene Arbeitsgruppe mit der Planung einer härteren Deutschlandpolitik und übergab einen entsprechenden Plan bei einem persönlichen Treffen am 2.9.1944 dem amerikanischen Präsidenten Roosevelt.¹⁰⁴ Dieser neigte ebenfalls einer härteren Deutschlandpolitik zu und machte sich die Anschauungen Morgenthaus zu eigen.¹⁰⁵ Darin wurde für das Ruhrgebiet die vollständige Demontage aller derzeit existierenden Industrien angestrebt, und zwar erstens, die Demontage und der Abtransport aller noch intakten industriellen Anlagen und Einrichtungen innerhalb von sechs Monaten nach Ende der Kampfhandlungen, und zweitens, die Entfernung der Fördereinrichtungen aus den Bergwerken und deren Schließung. Vor Entnahmen aus der laufenden Produktion wurde gewarnt, weil damit die USA von vornherein auf Unterstützungslieferungen nach Deutschland festgelegt würden.

Auf dem Treffen zwischen Roosevelt und Churchill, das vom 11. – 16. September 1944 in Quebec stattfand und an dem auch Morgenthau teilnahm, gelang es diesem, Churchill, der wegen weiterer amerikanischer Hilfslieferungen an Großbritannien zu Zugeständnissen bereit sein mußte, für diesen Plan zu erwärmen. Die Kritik der amerikanischen Öffentlichkeit und die entschiedene Ablehnung des britischen Außenministers Eden erzwangen jedoch schon bald eine Abkehr von diesen verhängnisvollen Planungen.

Auf der Konferenz von Jalta im Februar 1945 erhob vor allem die Sowjetunion umfangreiche Reparationsforderungen, die ihr auch weitgehend zugestanden wurden und zu deren Befriedigung umfangreiche Demontagemassnahmen vorgesehen wurden; außerdem sollte das gesamte deutsche Auslandsvermögen eingezogen werden. Die Amerikaner schlossen sich weitgehend den sowjetischen Forderungen an, und die Briten vermochten für ihre Bedenken keinen Raum zu gewinnen. Verhandlungen einer Reparationskommission in Moskau im Juni 1945 führten wegen der grundsätzlichen Positionen in der Deutschlandpolitik zu keinem Ergebnis und überließen auch die Lösung dieser Frage der Potsdamer Konferenz.

Neben der Frage des deutschen Ostpreußen bildete auf dieser Konferenz, die vom 17. Juli bis 2. August in Potsdam stattfand, die Reparationsfrage das Hauptthema der Verhandlungen. Nach langen Auseinandersetzungen einigte man sich schließlich auf die Einziehung des deutschen Auslandsvermögens, die Beschlagnahme der deutschen Hochseeflotte, die Zahlung von Besatzungskosten und schließlich nicht zuletzt auf eine umfangreiche Demontage industrieller Anlagen.¹⁰⁶ Die in Aussicht genommenen Demontagen wurden auf einer Liste zusammengetragen und umfaßten nach dem ersten Industriepan von 1946 für die Westzonen 1 800 Objekte, nach dem revidierten Industriepan vom August 1947 noch 858 Objekte und schließlich nach dem Petersberger Abkommen vom November 1949 nur noch 680 Objekte.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Friedrich Jerchow, *Deutschland*, S. 107 und Otto Nübel, *Die amerikanische Reparationspolitik*, S. 91.

¹⁰⁵ Henry Morgenthau hatte in seinem Buch *Germany is our Problem*, New York 1944, ausführlich dazu Stellung genommen, vgl. auch Treue/Uebbing, *Die Feuer*, S. 132.

¹⁰⁶ Neben den genannten Werken vgl. auch Harald Winkel, *Die Wirtschaft im geteilten Deutschland 1945-1970*, Wiesbaden 1974, S. 41-44.

¹⁰⁷ Werner Abelshausen, *Wirtschaftsgeschichte*, S. 25. Leicht abweichende Zahlen bei Willi A.

In den Westzonen begann die Demontage im Sommer 1945 und endete erst 1950. Vereinbarungsgemäß ging der größte Teil der Lieferungen auch von hier in die Sowjetunion. Doch schon am 3. Mai 1946 wurden wegen Meinungsverschiedenheiten der Alliierten über die künftige Deutschlandpolitik die Reparationslieferungen aus der amerikanischen Zone an die Sowjetunion eingestellt und damit ein vorläufiger Demontagestopp verfügt. Im Dezember 1946 kam es dann nach der Gründung der Bi-Zone unter dem Einfluß der Amerikaner auch zu einer Mäßigung in der britischen Demontagepolitik.

Herbert Hoover bereiste im Frühjahr 1947 die Westzonen, und sein Bericht trug wesentlich zur Revision der Demontagepolitik bei, ebenso wie die Reise von Kongreßmitgliedern (Herter-Ausschuß) und von Beauftragten des Präsidenten (Harriman-Ausschuß). Dennoch erfolgten weiterhin Demontagen. So begann man z.B. erst im April 1948 mit dem Abbau von Maschinen auf der August Thyssen-Hütte (ATH).¹⁰⁸ Diese Hütte war eines der von der Demontage am stärksten betroffenen Industrieunternehmen, obwohl Fritz Thyssen seine Beteiligung am VSt-Vermögen angeboten hatte, um die Demontage zu verhindern. Der Vorstand der VSt-Werke konkretisierte dieses Angebot und bot den Westmächten eine Beteiligung an einer internationalisierten ATH an, was von diesen aber abgelehnt wurde. Sohl protestierte, wie auch bei anderen Unternehmen, heftig gegen die Demontage. Dabei beließ er es jedoch nicht, sondern wurde auf vielen Ebenen aktiv. Seine Einflußnahme auf den Bericht des Humphrey-Ausschusses wurde bereits weiter oben geschildert, andere Aktivitäten liefen parallel; so findet sich eine als „streng vertraulich“ deklarierte Notiz von Christopher Emmet an Sohl über eine Besprechung im amerikanischen State Departement, die Emmet am 28.9.1949 dort mit Robert Murphy geführt hatte.¹⁰⁹ Dieser habe ihn (Emmet) ausführlich über das Gespräch der Außenminister Schuman, Bevin und Acheson informiert, das diese vor etwa einer Woche in Washington geführt hatten. Darin habe sich Bevin in der Frage von „Konzessionen in der Demontageangelegenheit“ kompromißbereit gezeigt, Schuman nicht. Demnach scheine es, daß vor allem Frankreich sich einer wirtschaftlichen Erholung Deutschlands widersetze; dies komme vor allem auch in der Begrenzung der deutschen Stahlkapazitäten auf 11,1 Millionen Tonnen, die als „Sieg der Franzosen anzusehen sei“, zum Ausdruck. Der amerikanische Kongreß scheine aber an einer erneuten „Überprüfung der Demontagefrage“ interessiert.

An diesem Dokument ist weniger sein Inhalt interessant als die Tatsache, daß Sohl bereits 1949 wieder über so gute Beziehungen verfügte, daß er sich vertrauliche Informationen von höchster Stelle beschaffen und diese offenbar auch nutzen konnte. Sohl wandte sich auch mit Schreiben vom 23.3.1949 an Kurt Freiherr von

Boelcke, Die Kosten von Hitlers Krieg. Kriegsfinanzierung und finanzielles Kriegserbe in Deutschland 1933-1948, Paderborn 1985, S. 164 f. Text des Industrieplandes von 1946 und des revidierten Industrieplandes von 1947 in: Documents on Germany under Occupation 1945-1954 (selected and edited by Beate Ruhm von Oppen), Oxford 1955, S. 113-120 und S. 239-245.

¹⁰⁸ Treue/Uebbing, Die Feuer, S. 144.

¹⁰⁹ Besprechung im State Department mit Robert Murphy am 28.9.1949, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3012. Bei Christopher Emmet handelte es sich um einen amerikanischen Vorkämpfer gegen die Demontage, der u.a. zusammen mit Fritz Baade in deren gemeinsamen Buch „Destruction at our Expense“ auf den ökonomischen Widersinn der amerikanischen Demontagepolitik hingewiesen hatte.

Lersner¹¹⁰, mit der Bitte, mit dem damaligen französischen Oberbefehlshaber Koenig und dem früheren (1933-1938) französischen Botschafter in Berlin, André François-Poncet, einen Termin zu vereinbaren, an dem diese die ATH persönlich besichtigen könnten. Eine entsprechende Einladung hatte Sohl bei einem persönlichen Gespräch am 21. März in Köln ausgesprochen. Es gehe darum, so Sohl in dem Schreiben, die wirtschaftlichen und sozialen Folgen der Demontagepolitik zu veranschaulichen, insbesondere da es sich bei der ATH um die „modernste und fruchtigste gelegene Hütte“ handele, die möglicherweise gar nicht demontiert, sondern unverständlicherweise sogar verschrottet werden solle. Eine Streichung der ATH von der Demontageliste sei bislang am britischen und französischen Widerstand gescheitert. Zugleich bat Sohl Lersner, den Botschafter zu drängen, den französischen Standpunkt zu revidieren.¹¹¹

Am 20.6.1949 wandte sich Sohl erneut an Lersner und teilte diesem seine Enttäuschung über die Washingtoner Beschlüsse der Alliierten mit, die weitgehend den Vorschlägen des Humphrey-Ausschusses gefolgt waren.¹¹² „Niemand versteht die sinnlose Zerstörung von Werken, deren Belegschaften der Verelendung und Radikalisierung preisgegeben werden sollen, anstatt daß man ihren Arbeits- und Verständigungswillen für den Wiederaufbau im Rahmen der von uns allen so aufrichtig ersehnten westeuropäischen Völkergemeinschaft einsetzt“, schrieb Sohl und fuhr fort: „(...) ein Werk wie die August Thyssen-Hütte, durch dessen Abbruch die Bevölkerung des ganzen Stadtteils Duisburg-Hamborn ihrer Existenzgrundlage beraubt würde“, abzureißen, erscheine unsinnig. Sohl wiederholte deshalb nochmals die Bitte, sich an die französischen Freunde zu wenden, um die Thyssenhütte zu retten, insbesondere an Leon Blum, „dem Sie (...) besonders verbunden sind“. Der Vorstand selbst habe sich bereits Gedanken gemacht, das Hamborner Hüttenwerk für Rechnung der Reparationsgläubiger zu betreiben, anstatt es abbrechen zu lassen, d.h. gleichsam als Vorstufe zur Verflechtung der westeuropäischen Eisenindustrie eine „Internationalisierung der Thyssenhütte“ vorzunehmen.

Die Nachrichten aus Frankreich klangen jedoch weiterhin wenig hoffnungsvoll. Lersner berichtet aus Paris:¹¹³ „Schuman sei in der Sache ganz unzugänglich, ebenso der politische Direktor des Quai d'Orsay, Couve de Murville. Ich muß also andere Wege gehen.“ Und diese Wege wurden auch beschritten. Wenige Tage später berichtete Lersner: „Am 22. dinierte ich bei dem mir lange bekannten apostolischen Nuntius Erzbischof Roncalli [dem späteren Papst Johannes XXIII.], dem ich mein Herz ausschüttete und die Wichtigkeit der Sache für die ganze katholische Bevölke-

¹¹⁰ Kurt Freiherr von Lersner war eine außerordentliche, schillernde Persönlichkeit; er hatte nach Jurastudium und Promotion die diplomatische Laufbahn gewählt, war an den Versailler Verhandlungen beteiligt, kurzfristig sogar als Vorsitzender der deutschen Delegation, schied 1920 aus dem Reichsdienst aus, wurde Abgeordneter der DVP, dann Vertrauensmann der IG-Farben und wirkte schließlich bei der Entflechtung der Schwerindustrie und der deutsch-französischen Verständigung nach dem 2. Weltkrieg mit. Vgl. zur Person Horst Mühleisen, v. Lersner, in: Neue Deutsche Biographie, 14. Bd. 1985, S. 322 ff., und zur Familie: Allgemeine Deutsche Biographie, 18. Bd. 1883, S. 432-436.

¹¹¹ Schreiben Sohls an Lersner, Niedererlenbach bei Frankfurt/Main vom 23.3.1949, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3012.

¹¹² Schreiben Sohls an Lersner vom 20.6.1949, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3012.

¹¹³ Brief von Lersner (Hotel Madison Elysées) vom 20.10.1949, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3012.

rung betonte. Er war sehr beeindruckt und hat uns um ein eingehendes Memorandum für seinen allerhöchsten Vorgesetzten [Papst Pius XII.], der sich ja stets für uns interessiert, gebeten. Mit Ihrem am 24. hier angekommenen Freund N., der mich jeden Morgen früh aufsucht, arbeitete ich das Memorandum aus, das ich gestern mit eingehenden Erklärungen übergab.“ Neben dieser Intervention an „allerhöchster“ Stelle berichtete Lersner von weiteren Aktivitäten, u.a. davon, daß er einen entsprechenden Leitartikel in „Le Monde“ bewirkt und ein Interview im Radio gegeben habe. Kaum ein Weg also, der von Lersner im Auftrag von Sohl nicht genutzt wurde, um auch die widerstrebenden Franzosen zu veranlassen, ihre starre Haltung aufzugeben. Sohl leitete die Aktivitäten zur Rettung der Hüttenwerke auch über die Zentrale des Stahlverbandes und trug schließlich mit dazu bei, daß endlich im November 1949 ein Demontagestopp erwirkt wurde¹¹⁴, der für die ATH „im letzten Augenblick“ erfolgte.¹¹⁵

Ob diese dramatische Umschreibung tatsächlich zutreffend war, läßt sich aus späterer Sicht in Frage stellen. Sohl selbst äußerte sich kurz vor seinem Tode im Jahre 1989 anders. Auf die bereits Ende der 50er Jahre auftauchende Frage, wie sich die Demontage letztlich auf die Thyssenhütte ausgewirkt habe, erwiderte er damals scherzhaft:¹¹⁶

„Das einzige Unmoderne an der ATH sind die Hochöfen, und das liegt daran, daß sie nicht demontiert wurden.“ Mit den Demontagen sei ein Strukturwandel der ATH eingeleitet worden, der eine Umorientierung in zukunftssträchtige Produktionsbereiche möglich gemacht habe. *„(...) dieser Strukturwandel hat wesentlich zu der Ertragskraft des Unternehmens beigetragen und geholfen, daß die ATH die Stahlkrisen der sechziger, siebziger und achtziger Jahre relativ gut überstanden hat (...). Rückblickend bleibt festzustellen, daß die August Thyssen Hütte ohne Demontage und Entflechtung niemals die Thyssen AG von heute geworden wäre (...). Heute wissen wir, daß Demontage und Entflechtung nicht nur eine große Belastung, sondern auch Herausforderung und Chancen boten (...). Demontage und Entflechtung waren Wirtschaftssanktionen, die letztendlich dazu beitrugen, daß die deutsche Stahlindustrie anderen Nationen überlegen war – ein historisches Lehrstück.“*

Es gab also noch ein zweites Problem, mit dem die Macht der Schwerindustrie herausgefordert war: die Entflechtung. Auf der Potsdamer Konferenz war von den Alliierten u.a. auch die Absicht bekundet worden, eine Dezentralisierung der deutschen Wirtschaft durch eine Entflechtung und Neuordnung der bestehenden Konzerne in Angriff zu nehmen.¹¹⁷ Von diesen Maßnahmen war die Stahlindustrie an

¹¹⁴Protokoll des Abkommens in: Documents on Germany under Occupation 1945-1954, S. 439-442.

¹¹⁵Treue/Uebbing, Die Feuer, S. 150 f.

¹¹⁶Hans-Günther Sohl, Nur die Sanktionen machten einen Aufstieg der Stahlindustrie möglich, in: Welt am Sonntag, Nr. 23, S. 44, vom 4. Juni 1989.

¹¹⁷Die folgenden Ausführungen stützen sich im wesentlichen auf Gabriele Müller-List, Montanmitbestimmung. Das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrien vom 21. Mai 1951 (Quellen zur Geschichte des Parlamentarismus und der politischen Parteien, 4. Reihe, Bd. 1), Düsseldorf 1984 und Horst Thum, Mitbestimmung in der Montanindustrie. Der

Rhein und Ruhr naturgemäß besonders betroffen, und die dortigen Werke wurden der britischen Militärbehörde unterstellt. Nach dem Sieg der Labour Party in der Unterhauswahl am 28. Juli 1945 deutete sich ein noch radikalerer Kurs an, der vom Außenminister Bevin in einem „statement“ vor dem House of Commons am 22.10.1946 zum Ausdruck gebracht wurde und in dem die Überführung der Grundstoffindustrien in Gemeineigentum, kurz: eine Sozialisierung, angekündigt wurde.¹¹⁸ Da jedoch durch die Gründung der Bi-Zone am 1. Januar 1947 der amerikanische Militärgouverneur eine privatwirtschaftliche Reorganisation der Montanindustrie favorisierte, wurden die Sozialisierungspläne zunächst vertagt.

Die Bergbauunternehmen waren bereits Ende Dezember 1945 durch die britischen Militärbehörden beschlagnahmt und der North German Coal Control (NGCC) unterstellt worden. Nach der Vereinigung der britischen und amerikanischen Zone traten am 17. November 1947 die zunächst unter britischer Kontrolle stehenden Bergbauunternehmen einer gemeinsamen Kontrollbehörde (UK/US Coal Control) bei, die dann unter Einbeziehung von Deutschen an der Kontrolle des Bergbaus am 20. November 1947 in die „Deutsche Kohlenbergbau Leitung“ (DKBL) umgewandelt wurde. Die Kontrolle der Eisen- und Stahlindustrie war von Anfang an davon gänzlich getrennt. Auch deren Vermögen war, allerdings erst fast ein Jahr nach dem Bergbau, am 20. Juli 1946 von der britischen Militärbehörde beschlagnahmt worden.¹¹⁹ Durch Verordnung der britischen Militärregierung wurde die „North-German Iron and Steel Control“ (NGISC) geschaffen und im Oktober 1946 die Treuhandverwaltung im Auftrage der NGISC als untergeordnete Dienststelle mit eigener Rechtspersönlichkeit geschaffen. Diese Treuhandverwaltung hatte die Aufgabe, Entflechtungs- und Neuordnungspläne für die Eisen- und Stahlindustrie zu entwerfen.¹²⁰

Hermann Pünder, Oberdirektor des Verwaltungsrats des Vereinigten Wirtschaftsgebietes (Bi-Zone), machte einen Vorschlag zur Besetzung und reichte eine Liste mit Namen ein. Auf dieser Liste stand auch Hans-Günther Sohl, der jedoch durch die Alliierten abgelehnt wurde – er schien ihnen offenbar belastet.¹²¹ Leiter der Treuhandverwaltung wurde Heinrich Dinkelbach, ebenfalls ehemaliges VSt-Vorstandsmitglied, der bereits mit eigenen Neuordnungsplänen an die Öffentlichkeit getreten war, die jedoch bei seinen Kollegen auf große Skepsis stießen. Insbesondere gingen diesen wohl Dinkelbachs Vorstellungen über eine Beteiligung der Gewerkschaften an der Neuordnung der Schwerindustrie zu weit.¹²² Die NGISC

Mythos vom Sieg der Gewerkschaften, Stuttgart 1982. Neuerdings auch Gloria Müller, Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945-1975, Essen 1991.

¹¹⁸ Vgl. den Text in Documents on Germany under Occupation 1945-1954, S. 180-186.

¹¹⁹ Stellungnahme der Treuhandverwaltung im Auftrage der North German Iron and Steel Control: Die Entflechtung und Neuordnung der Eisen schaffenden Industrie; als Manuskript gedruckt, Düsseldorf 1948, S. 7.

¹²⁰ Horst Thum, Mitbestimmung, S. 31-34, Gabriele Müller-List, Montanmitbestimmung, S. XX-XXV.

¹²¹ Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 115.

¹²² Dinkelbach hatte eine Denkschrift über die „Neuordnung der Wirtschaft“ veröffentlicht, die weitgehend Übereinstimmung mit den britischen Vorstellungen über die Entflechtung der Schwerindustrie erkennen ließ. Die Gewerkschaften machten sich diesen Schwerpunkt ebenfalls

hingegen suchte früh Kontakt zu den neu entstehenden Gewerkschaften, um deren Unterstützung für die Neuordnungspläne zu gewinnen. Gespräche zwischen Dinkelbach und Hans Böckler, dem Verhandlungsführer der Gewerkschaftsseite, führten dann zu einem Einvernehmen über die paritätische Besetzung der Leitungsgremien bei den neu zu schaffenden Betriebsführungsgesellschaften. Die Vertreter der Unternehmen wurden an diesen Verhandlungen nicht beteiligt, sondern vor vollendete Tatsachen gestellt, wagten es aber in der damaligen Situation nicht, ihren Protest zum Ausdruck zu bringen.

Zunächst wurden nun vier, dann bis zum 1. April 1947 insgesamt 25 eisen- und stahlerzeugende Unternehmen aus den Altgesellschaften ausgegliedert¹²³, und in den neuen Unternehmen wurde durch die Treuhandverwaltung die paritätische Mitbestimmung eingeführt. Die juristische Grundlage für die Neuordnung der Stahlindustrie bot das Gesetz Nr. 75 über die „Umgestaltung des deutschen Kohlenbergbaus und der deutschen Eisen- und Stahlindustrie“ vom 10. November 1948. Dieses gemeinsame Gesetz der amerikanischen und britischen Zone ersetzte das Gesetz Nr. 56 und die Verordnung Nr. 78 der britischen Militärverwaltung, auf deren Basis bis Ende 1948 die Ausgliederung der ersten 25 Unternehmen geregelt worden war. Die Durchführung der Entflechtungsmaßnahmen lag bei den Alliierten und deren „UK/US Steel Group“ (ab Mitte 1950 „Combined Steel Group“ unter Einschluß Frankreichs) in Zusammenarbeit mit der Stahltreuhandverwaltung.¹²⁴

Die Steigerung der Stahlproduktion, die vielen als Grundlage der Erholung Deutschlands und seiner nunmehr erwünschten Wiedereingliederung in die Weltwirtschaft¹²⁵ erschien, ließ allerdings weiter zu wünschen übrig. Sohl, der während der vorausgehenden Zeit an der Reorganisation der Eisen- und Stahlindustrie wegen seiner Internierung nicht hatte mitwirken können, ergriff nun die Initiative. Er machte vor allem außerökonomische Maßnahmen für den unbefriedigenden Zustand der Produktion verantwortlich, nämlich die Entflechtung der Konzerne.¹²⁶ In dieser Stellungnahme spiegelte sich auch das wiedergewonnene Selbstbewußtsein der Ruhrindustriellen gegenüber der Situation der Jahre 1945/46.

Ungeachtet dessen veröffentlichte die Stahltreuhändlervereinigung am 23. November 1950 ihre Neuordnungspläne, und eine Woche später folgte die „Combined Steel Group“ der Alliierten mit ihren Vorschlägen im Rahmen eines Berichtes an die Alliierte Hohe Kommission. Nachdem die Bundesregierung zur Stellungnahme aufgefordert worden war, kam es zu Verhandlungen auf höchster politischer Ebene. Dabei zeigte sich auch, daß fachliche Fragen der Neuordnung bald hinter politischen

zu eigen und forderten darüber hinaus eine weitgehende Sozialisierung der Ruhrindustrie, während diese Vorstellungen von den Montankonzernen abgelehnt wurden. Vgl. zu diesem Komplex auch Treue/Uebbing, *Die Feuer*, S. 158-60.

¹²³ Diesen Gesellschaften war es möglich, die Geschäfte im Rahmen eines privatrechtlichen Nutzungsvertrags zu führen. Der endgültigen Regelung der Eigentumsverhältnisse war damit nicht vorgegriffen. Vgl. dazu Eckart F. Nausch, *Die Entwicklung der deutschen und französischen Stahlindustrie nach dem zweiten Weltkrieg und ihr Einfluß auf die Verankerung eines grundsätzlichen Subventionsverbots für Stahl*, Köln 1988.

¹²⁴ Vgl. Eckart F. Nausch, *Die Entwicklung*, S. 33-37 und Horst Thum, *Mitbestimmung*, S. 50.

¹²⁵ Vgl. dazu ausführlich Christoph Buchheim, *Die Wiedereingliederung Westdeutschlands in die Weltwirtschaft 1945-1958*, München 1990.

¹²⁶ Vgl. dazu Bühner, *Ruhrstahl*, S. 97 f.

Aspekten in den Hintergrund traten. Vor allem kam nun der Schuman-Plan ins Spiel, und die Alliierte Hohe Kommission (AHK) brachte gegenüber der Bundesregierung zum Ausdruck, daß „unter der Voraussetzung, daß der Schumanplan in Kraft treten wird, (...) es die Hohe Kommission für gerechtfertigt [hielte], für diese Probleme [der Neuordnung der Stahlindustrie, T.P.] liberalere Lösungen anzunehmen, als die Lösungen, zu denen man bei anderer Sachlage gelangt wäre“. ¹²⁷ In der Tat erschien auch den Ruhrindustriellen eine Strategie vielversprechend, die auf eine Europäisierung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie in enger Kooperation mit Frankreich zielte und die geeignet erschien, zugleich die alliierten Ansprüche auf weitgehende Entflechtung wie auch die der Gewerkschaften nach Sozialisierung bzw. mindestens aber paritätischer Mitbestimmung abzuwehren.

Hans-Günther Sohl hatte von Anfang an an der Entwicklung dieser Strategie mitgearbeitet. Bereits in seinem Bemühen um eine Änderung der Haltung der französischen Regierung in der Demontagepolitik war von Sohl auch eine engere Zusammenarbeit mit den französischen Stahlindustriellen ins Auge gefaßt worden. In einem Bericht an Baron Lersner schrieb er Anfang 1949: „Anknüpfend an das, was Sie mir besonders über Ihr Gespräch mit Herrn Villier, dem Präsidenten der französischen Unternehmerverbände, berichtet haben, möchte ich doch vorschlagen, zu überlegen, wie wir auf diesem Gebiet die Dinge vorwärtstreiben können. Gerade in wirtschaftlicher Hinsicht sind alle Voraussetzungen für eine intensive verständnisvolle deutsch-französische Zusammenarbeit gegeben. Die Stunde scheint mir günstig.“ ¹²⁸ Sohl schlug den Besuch einer kleinen Gruppe französischer Wirtschaftsführer vor, und Baron Lersner machte in seinem Antwortschreiben recht detaillierte Vorschläge für den Ablauf einer solchen Reise, so z.B. „nicht zu viele anstrengende Besichtigungen“, „nicht zu üppige Menues, aber Weißbrot“, „eine gute Opernaufführung am Abend“ und ein „kleines Andenken (silberner Bleistift) am Schluß“, und fügte hinzu: „Von diesem ersten durch die offiziellen französischen Behörden zu vermittelnden Besuch dürfte viel abhängen.“ Deshalb schien es auch ratsam, den Wirtschaftsminister zu einem Essen hinzuzuziehen, um „ganz wenige Worte“ zu sprechen. ¹²⁹ „Vorbereitend schrieb ich schon heute an Außenminister Schuman, dem ich sowieso schreiben mußte.“ ¹³⁰

Am 1. Oktober 1950 änderte sich allerdings die Lage für Hans-Günther Sohl erneut grundlegend. Am 22. September 1950 waren die VSt durch die britischen Behörden in den Zustand der Liquidation gesetzt worden. Die Vorstände der bisherigen Altgesellschaften wurden ihrer Ämter enthoben und übten nunmehr ihre Funktion als Liquidatoren unter der Aufsicht der alliierten Behörden aus. ¹³¹ Sohls Aufgabe war es nun, den Konzern nach den Richtlinien der Alliierten und der Stahlreuhänder-

¹²⁷ Brief der AHK an den Bundeskanzler vom 30.3.1951, in: Dokumentensammlung im Bericht der Stahlreuhändervereinigung: Die Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland, München 1954, S. 457.

¹²⁸ Schreiben Sohls an Lersner, Niedererlenbach bei Frankfurt/Main vom 23.3.1949, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3012.

¹²⁹ Schreiben von Lersner vom 27. März 1949, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3012.

¹³⁰ So eine Randbemerkung auf dem Brief von Lersner an Sohl.

¹³¹ Vgl. dazu Brief von E. Karl Neumann [VSt] an Lersner in Paris vom 23. September 1950, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3012.

vereinigung zu liquidieren.¹³² Doch auch in der Entflechtungsfrage entwickelten die Liquidatoren in der Folgezeit eigene Initiativen und arbeiteten eine Denkschrift mit Vorschlägen zur Entflechtung des Konzerns aus, die Hermann Wenzel und Hans-Günther Sohl durch Vermittlung von Baron von Lersner dem amerikanischen Hochkommissar John McCloy auf Lersners Schloß in Niedererlenbach persönlich überreichten. In der Öffentlichkeit schlug die Denkschrift „wie eine Bombe ein“.¹³³

Auch auf der informellen Schiene gingen Sohls Aktivitäten gegen die Entflechtungsvorhaben der Alliierten ungebremst weiter. In seinem Auftrag nahm Lersner privaten Kontakt mit McCloy auf, der in unmittelbarer Nachbarschaft Lersners in Bad Homburg residierte. Lersner berichtete in verschiedenen Briefen über den „Tennispieler“, so das Pseudonym für McCloy, u.a. am 31.8.1950: „Er wollte Alles und Jedes entflechten und gerade jetzt schlimmer denn je.“¹³⁴ Und am 19.9.1950 heißt es: „Dekartellisierung ist der Toppunkt der Amerikaner, besonders McCloy's (...). Er will sie unbedingt durchsetzen (...). Doch läuft die Zeit derart schnell zu ihren [Sohls] Gunsten, daß auch die Dekartellisierung in spätestens 3 Monaten, also Ende November, ganz verschieden ausschauen wird.“¹³⁵ Wie richtig, diese Vermutung!

Wie schon angedeutet, zeichnete sich gegen Ende der 40er Jahre für die Ruhrindustrie eine Strategie ab, bei der es ihr darum ging, Eingriffe in ihre Verfügungsrechte durch eine supranationale Einbindung der Schwerindustrie abzuwehren. Auch Sohl würdigt die entsprechenden Ereignisse, wenn er berichtet: „In die Zeit meiner Liquidator-Tätigkeit fielen zwei wirtschaftspolitische Ereignisse, die für Kohle und Stahl in der Bundesrepublik von entscheidender Bedeutung sein sollten: die Einführung der Montanmitbestimmung und die Vorbereitungen zur Gründung der Montanunion.“¹³⁶

Die Entflechtung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie war in der deutschen Öffentlichkeit auf erhebliche Kritik gestoßen.¹³⁷ Insbesondere wurde die Zerschlagung vertikaler Verflechtungen und des gewachsenen Energie- und Montanverbands der deutschen Wirtschaft beklagt. Da weder die Bundesregierung¹³⁸ noch die Unternehmer der Schwerindustrie auf die Neugestaltung der Montanwerke Einfluß nehmen konnten, suchten beide einen Weg, diesen Mißstand zu beheben. Dieser

¹³²Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 116.

¹³³Zu McCloy vgl. Erika J. Fischer und Heinz-D. Fischer, John McCloy und die Frühgeschichte der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1985 und Thomas Allan Schwartz, America's Germany. John J. McCloy and the Federal Republic of Germany, London 1991.

¹³⁴Brief Lersners an Sohl vom 31.8.1950, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3012.

¹³⁵Brief von Lersner an Sohl vom 19.9.1950, in: Archiv Thyssen AG, VSt/3012.

¹³⁶Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 132.

¹³⁷Vgl. z.B. Theo Eymüller, Wettlauf um die Montan-Entflechtung, in: Der Volkswirt, Nr. 41, vom 13.10.1950, S. 11 ff. und K. H. Herchenröder, Joh. Schäfer und Manfred Zapp, Die Nachfolger der Ruhrkonzerne – Die „Neuordnung“ der Montanindustrie, Düsseldorf 1954.

¹³⁸In Artikel 2b des Besatzungsstatuts vom 21. September 1949 hatten sich die Alliierten vorbehalten, auch nach Gründung der Bundesrepublik Deutschland Maßnahmen zur Entflechtung und Dekartellierung der Wirtschaft zu ergreifen und zu diesem Zwecke Gesetze zu erlassen. Davon machten sie dann im September 1950 Gebrauch, als sie das Gesetz Nr. 27 betreffend die „Umgestaltung des deutschen Kohlenbergbaus und der deutschen Stahl- und Eisenindustrie“ verfügten. Gänzliche Klarheit über die Neugestaltung war damit aber immer noch nicht gewonnen, vgl. Eckhart F. Nausch, Die Entwicklung, S. 36 f. und Horst Thum, Mitbestimmung, S. 50-55.

schien sich ihnen im Rahmen des Schuman-Plans zu bieten; er eröffnete der deutschen Stahlindustrie erstmals die Chance, „gravierende Entflechtungsschäden, so wie sie zu ungleichen Wettbewerbsbedingungen innerhalb des Gemeinsamen Marktes geführt hatten, wieder zu beiseitigen“ – so Sohl.¹³⁹ Am 9. Mai 1950 hatte der französische Außenminister Schuman eine Erklärung „über die Vereinigung der deutschen und französischen Stahlindustrie“ veröffentlicht.¹⁴⁰ Vor allem war es die Furcht Frankreichs vor dem Wiedererstehen des deutschen schwerindustriellen Potentials, das den französischen Außenminister Schuman zu einem derartigen Angebot veranlaßte. Adenauer stimmte diesem Plan zu, weil er hoffte, den wirtschafts- und außenpolitischen Spielraum damit zu erweitern. In diesem Plan wurde die Zusammenlegung der Grundstoffindustrien der beiden Länder unter dem Dach einer gemeinsamen obersten Behörde vorgeschlagen, verbunden mit der Schaffung eines gemeinsamen Marktes für Kohle und Stahl. Die Haltung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie gegenüber diesen Vorschlägen war zunächst zurückhaltend bis ablehnend, denn zum einen war nicht klar, ob damit für sie die alliierten Auflagen hinsichtlich Entflechtung und Neuordnung, Demontagen, Investitions- und Produktionsverbote wegfallen würden, und zum anderen neigte man in dieser Branche traditionell einer internationalen Zusammenarbeit in Form von Kartellen zu. Als sich abzeichnete, daß zu den vorrangigen Zielen der deutschen Delegation bei den Verhandlungen eine Korrektur der oktroyierten Entflechtungsmaßnahmen und die Aufhebung der Produktionsverbote zählte¹⁴¹ und eine Kartellierung der Branche an amerikanischen Widersprüchen¹⁴² scheitern würde, änderte sich die Einstellung der westdeutschen Unternehmerschaft. Eine Einbindung eines Vertreters der deutschen Eisen- und Stahlindustrie in die Delegation gelang jedoch nicht, weil die französische Seite ausdrücklich, wenn auch vertraulich, sich eine derartige „Einmischung“ verboten hatte.¹⁴³

Hans-Günther Sohl war an der Formulierung der Vorbehalte der Schwerindustrie entscheidend beteiligt. Am 2. Juni 1950 legte er eine sechzehneitige Denkschrift „Gedanken zum Schuman-Plan“ vor, in der er darauf hinwies, daß das Kernproblem des geplanten Vertrages darin bestehe, eine Abstimmung der Stahlproduktion zwischen Frankreich und Deutschland herbeizuführen, die einen Produktionsüberschuß vermeide. Dies sei nur bei völliger Gleichberechtigung der beiden nationalen Industrien und nach Wegfall aller politischen Restriktionen für die deutsche Stahl-

¹³⁹ Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 135.

¹⁴⁰ Abgedruckt in: Europa – Dokumente zur Frage der europäischen Einigung, hrsg. vom Auswärtigen Amt, Bonn 1953, S. 301-303. Vgl. zur Gründungsgeschichte der Montanunion im Überblick Volker Hentschel, Deutschland und die Gründung der europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl. Ein chronologischer Bericht: Mai 1950 bis April 1951, in: Scripta Mercaturae 1-2/1988, S. 77-118. Die ursprüngliche Idee stammte von Jean Monnet, Erinnerungen eines Europäers, München 1980, S. 367 ff., und zu den französischen Interessen daran Eckhart F. Nausch, Die Entwicklung, S. 114-122.

¹⁴¹ Vgl. dazu Eckhart F. Nausch, Die Entwicklung, S. 130-133.

¹⁴² Volker R. Berghahn, Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik, Frankfurt am Main 1985, S. 131-152 und John Gillingham, Zur Vorgeschichte der Montan-Union. Westeuropas Kohle und Stahl in Depression und Krieg, in: Vierteljahrshefte zur Zeitgeschichte 34 (1986), S. 381-405 zur Kartelltradition, und ausführlich ders., Industry and Politics in the Third Reich. Ruhr Coal, Hitler and Europe, Stuttgart 1985.

¹⁴³ Eckhart F. Nausch, Die Entwicklung, S. 139.

industrie möglich. Als langfristiges Ziel erschien ihm eine Überführung der bürokratischen Kontrollen des Schuman-Planes auf die Ebene der Privatwirtschaft und des Unternehmertums geboten. Sohl war innerhalb des Expertenausschusses an den Verhandlungen um die Montanunion indirekt beteiligt und äußerte wiederholt seine Bedenken gegen den drohenden Dirigismus; die Regelung schien ihm als eine „Art von Reichsvereinigung Eisen [wie sie in der NS-Kriegswirtschaft bestanden hatte, T.P] auf europäischer Basis“.¹⁴⁴

Die Verhandlungen um eine „Montanunion“ gestalteten sich jedoch äußerst schwierig, weil auch die Alliierten zunächst an ihren Neuordnungsplänen festhielten und im Mai 1950 das genannte Gesetz Nr. 27 erließen, das gänzlich ohne Konsultationen mit deutschen Stellen zustande gekommen war. Danach wurden die Deutschen jedoch an den Neuordnungsplänen beteiligt: die Bundesregierung wurde konsultiert, und diese wiederum ließ über das Wirtschaftsministerium auch die Altkonzerne der Ruhr mitwirken. Die Altkonzerne konnten nun unter Hinweis auf ihre Stellung gegenüber dem Schuman-Plan, den sie andernfalls nicht zu unterstützen bereit waren, zunehmend Druck auf die Bundesregierung ausüben. Eine enge Verbindung der Altkonzerne zur Bundesregierung läßt sich auch personell aufzeigen: Robert Pferdenges, der Aufsichtsratsvorsitzende der neu gegründeten August Thyssen-Hütte, galt als enger Vertrauter von Konrad Adenauer, und Hans-Günther Sohl verfügte über gute Verbindungen zum Wirtschaftsministerium.¹⁴⁵

Zum großen Zankapfel zwischen den deutschen Interessengruppen entwickelte sich die Frage der Mitbestimmung in den Werken der Montanindustrie. Die Ausschaltung Sohls und anderer Größen der Ruhrindustrie hatte es ermöglicht, auf diesem Gebiet Fortschritte zu erzielen, auf dem vermutlich ansonsten erbitterter Widerstand der Unternehmer zu erwarten gewesen wäre. Anfang 1946 hatte sich auf Anregung Carl Severings ein Kreis maßgeblicher Unternehmer und Gewerkschaftsführer unter dem Vorsitz des Oberpräsidenten Robert Lehr in Düsseldorf gebildet und vertrauliche Besprechungen über Möglichkeiten der Überwindung des damaligen Wirtschaftschaos geführt.¹⁴⁶ Dabei hatte von Anfang an auch die Frage der Mitbestimmung eine Rolle gespielt. Als Zugeständnisse an die Gewerkschaften für deren Unterstützung der Unternehmer bei ihrer Politik gegen die Entflechtung hatte dort Karl Jarres, der Vorsitzende des Aufsichtsrats der Klöckner Werke AG, Hans Böckler am 18.1.1947 die paritätische Besetzung des Aufsichtsrates und die Bestellung eines Arbeitsdirektors als Vorstandsmitglied angeboten. Dieses Zugeständnis war in den Vereinbarungen der Gewerkschaften mit den Militärbehörden und der Treuhandverwaltung i.A. der „North German Iron and Steel Control“ unter Heinrich Dinkelbach für die im März gegründeten Betriebsführungsgesellschaften dann in die Tat umgesetzt worden.

Wegen des frühen Einflusses, den die Gewerkschaften auf die Neuordnung der Schwerindustrie in der britischen Zone gewinnen konnten, war es ihnen gelungen, eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrates und die Bestellung eines Arbeitsdi-

¹⁴⁴ Werner Bühner, Ruhrstahl, S. 182.

¹⁴⁵ Horst Thum, Mitbestimmung, S. 61.

¹⁴⁶ Stenographische Berichte über die 117. Sitzung des Deutschen Bundestages vom 14.2.1951, abgedruckt bei Gabriele Müller-List, Montanbestimmung, S. 367-383; Bericht Dr. Henle (CDU).

rektors im Vorstand in den neuen Betriebsführungsgesellschaften zu verankern.¹⁴⁷ Dies hatte im Interesse der Londoner Labour-Regierung, weit weniger jedoch wohl in dem der von den Verhandlungen ausgeschlossenen Ruhrindustriellen gelegen. Doch schien diesen zu dem damaligen Zeitpunkt ein Zusammengehen mit den Gewerkschaften wegen der anstehenden Demontagen und Entflechtungen viel wichtiger als die Opposition gegen Änderungen in der Unternehmensverfassung. Nach Gründung der Bundesrepublik und unter veränderten wirtschaftspolitischen Bedingungen Anfang der fünfziger Jahre schien diese Rücksichtnahme nun nicht mehr geboten. Der Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), Fritz Berg, bezog bereits 1950 eine scharfe Gegenposition gegen den gewachsenen Einfluß der Gewerkschaften in Betrieb und Gesellschaft. Als die Bundesregierung daranging, die bestehende uneinheitliche Rechtslage in verschiedenen Bundesländern hinsichtlich der Betriebsverfassung zu vereinheitlichen, scheiterten entsprechende Verhandlungen zwischen Vertretern der Sozialpartner im Frühjahr und Sommer 1950; die Gegensätze wurden in die Öffentlichkeit getragen und eine gesetzliche Regelung durch das Parlament in Aussicht genommen. Die Auseinandersetzungen spitzten sich zu, und die Gewerkschaften drohten mit einem Generalstreik, wenn die Errungenschaften der Montanmitbestimmung durch eine deutsche Regelung zurückgenommen würden.

Ende 1950 kam es zu erneuten Kontakten zwischen den Sozialpartnern in dieser Frage, nun jedoch nicht mehr zwischen Vertretern der jeweiligen Verbände, sondern zwischen „Persönlichkeiten“ aus beiden Lagern. Auch Sohl war zu diesen Gesprächen zugezogen. Eine Aussprache im kleinsten Kreis war mehrfach angesetzt und verschoben worden, weil der Bundeskanzler zunächst allein mit beiden Seiten reden wollte. Sohl berichtet in seinen Erinnerungen: „An den beiden entscheidenden Sitzungen, die unter seinem [Bundeskanzler, T.P.] Vorsitz im Bundeskanzleramt stattfanden, habe ich teilgenommen.“ Die Dramatik der Lage wurde allen Teilnehmern durch den Bundeskanzler vor Augen geführt, er habe „soeben Herrn Böckler und seinen Kollegen erklärt, daß der von ihm angekündigte Streik illegal und verfassungswidrig ist, aber Ihnen muß ich sagen, daß meine ganze Innen- und Außenpolitik zusammenbricht, wenn es zu diesem Streik kommt.“¹⁴⁸ Sohl, dem eine sehr zurückhaltende Beurteilung der paritätischen Mitbestimmung attestiert werden konnte und der diese als dauerhafte Regelung keinesfalls anerkennen wollte, hat bei dieser Besprechung am 17. Januar 1951 eine „unnachgiebige Haltung“ eingenommen.¹⁴⁹ Von den „Persönlichkeiten“ der Arbeitgeberseite¹⁵⁰ wurde auf dieser Sitzung jedoch die Einsetzung einer paritätischen Kommission konzidiert, die Vorschläge für ein Mitbestimmungsgesetz erarbeiten sollte und deren Mitglieder auf einer zweiten Sitzung berufen werden sollten. Am 19. Januar 1951 begannen die gemein-

¹⁴⁷ Ausführlich dazu Gabriele Müller-List, *Montanmitbestimmung*, S. XXII ff. und auch dies., *Die Entstehung der Montanmitbestimmung*, in: Walter Först (Hrsg.), *Zwischen Ruhrkontrolle und Mitbestimmung*, Köln 1982, S. 121-142.

¹⁴⁸ Hans-Günther Sohl, *Notizen*, S. 133.

¹⁴⁹ Vgl. dazu Horst Thum, *Mitbestimmung*, S. 75 u. S. 83.

¹⁵⁰ Es waren anwesend: Berg, Pferdenges, Pohle, Reusch, Sohl, Wenzel, Zangen und Henle, vgl. Gabriele Müller-List, *Montanmitbestimmung*, S. 227 f., Dok. 75: Aktenvermerk Henles vom 17.1.1951.

samen Verhandlungen der Kommission, der Sohl nicht angehörte; dieser wie auch andere hartnäckige Gegner einer paritätischen Lösung waren erst durch die Drohung der Bundesregierung, die Vertreter der Unternehmenseite von weiteren Verhandlungen auszuschließen, dazu gebracht worden, sich „freiwillig“ aus der Diskussion zurückzuziehen.¹⁵¹ Dennoch drohten die Verhandlungen am 22. Januar nochmals an der unnachgiebigen Haltung der Unternehmer zu scheitern, und erst ein erneutes Eingreifen des Bundeskanzlers führte am 25. Januar schließlich zur Einigung: Es ging dabei um die Frage der Wahl des 11. „neutralen“ Mannes im Aufsichtsrat. Der aus diesen Verhandlungen hervorgegangene Kompromiß wurde dem Bundestag als Referentenentwurf zugeleitet und von ihm am 14. Februar 1951 in erster Lesung behandelt. Die dritte Lesung erfolgte am 10. April, und das Gesetz wurde am 21. Mai 1951 verkündet.

Wenn das Zustandekommen dieses Gesetzes als ein „Sieg der Gewerkschaften“ angesehen wird, so trifft das die damaligen Verhältnisse kaum. Vielmehr müssen die verschiedenen Interessen aller an diesem Gesetz beteiligten Gruppen ins Auge gefaßt werden. Der Bundesregierung war an einer einvernehmlichen Regelung deshalb gelegen, weil damit ihr Handlungsspielraum nach innen und nach außen erweitert werden konnte. Bonn war bis dahin von der Neuordnung der Schwerindustrie weitgehend ausgeschlossen. Eine entsprechende Anfrage von Adenauer an die AHK vom 22. Januar 1950 war von dieser mit Schreiben vom 23. Februar mit Hinweis auf alliierte Vorbehaltsrechte aus dem Besatzungsstatut abschlägig beschieden worden. Die Mitbestimmungsregelung wie auch der Schuman-Plan boten nun Möglichkeiten, sich hier einzumischen.¹⁵² Das Petersberger Abkommen hatte der Bundesregierung bereits den Zugang zur Internationalen Ruhrbehörde verschafft, und die Zustimmung zum Schuman-Plan bzw. die Drohung mit seiner Ablehnung konnte die AHK dazu bringen, das erneute Gesuch der Bundesregierung zur Beteiligung an der Neuordnung der Schwerindustrie vom 2. Oktober 1950 zu akzeptieren. Das Neuordnungskonzept der Bundesregierung wurde zusammen mit der Stahlreuhändlervereinigung entwickelt, und auch die Gewerkschaften signalisierten Zustimmung, wenn man ihnen in der Frage der paritätischen Mitbestimmung entgegenkäme. Nur ein einheitliches Vorgehen aller deutschen Partner gegenüber den Alliierten ließ einen Erfolg der deutschen Neuordnungsvorstellungen möglich erscheinen. Und eine derartige Neuordnung allein schien die innenpolitischen Voraussetzungen für eine allgemeine Zustimmung zum Schuman-Plan zu gewährleisten.

Die Gewerkschaften vermochten in dieser Situation ihre Zustimmung zur Beibehaltung der Verbundwirtschaft, d.h. einer Verbindung von Kohlezechen und Stahlwerken, in der Montanindustrie als Waffe im „Kampf um die Mitbestimmung“ zu instrumentalisieren und die Unternehmer zu zwingen, diese „Kröte“ zu schlucken. Offenbar fiel das Hans-Günther Sohl entgegen anderslautenden späteren Bekundungen besonders schwer. Für die Gewerkschaften stellte diese Lösung nur einen Teilerfolg dar; eine grundsätzliche Neuordnung der Schwerindustrie mit umfangreichen Sozialisierungsmaßnahmen, wie sie noch 1947 möglich schien, war längst außerhalb aller Möglichkeiten gerückt. Hinzu kam nun noch ein zusätzliches

¹⁵¹ So Horst Thum, *Mitbestimmung*, S. 83 f., anders Hans-Günther Sohl, *Notizen*, S. 133.

¹⁵² Gabriele Müller-List, *Montanmitbestimmung*, S. LI-LV.

Druckmittel für die Gewerkschaften. In einem Brief vom 24. Mai 1951 an den Bundeskanzler hatte die AHK angekündigt, alsbald das 1945/46 beschlagnahmte Eigentum, entgegen der ursprünglich von der britischen Militärverwaltung geäußerten Absicht, den alten Besitzern zurückzuerstatten. Dieses Zugeständnis ist zweifellos mit der deutschen Zustimmung zum Schuman-Plan und dem Mitbestimmungsgesetz in Beziehung zu setzen, denn eine derartige Restitution der Eigentumsverhältnisse an der Ruhr gegen den Einspruch der Gewerkschaften wäre kaum möglich gewesen und dieser wäre bei einer Aussetzung der paritätischen Mitbestimmung mit Sicherheit zu erwarten gewesen:¹⁵³ ein beachtlicher „Kuhhandel“ zwischen allen Betroffenen – Bundesregierung, AHK, Unternehmer und Gewerkschaften – um Neugliederung, Montanunion und Mitbestimmung.

5. Wiederaufbau der August Thyssen-Hütte

Angesichts der in näherer Zukunft zu erwartenden erfolgreichen Liquidation der Vereinigten Stahlwerke stellte sich für Hans-Günther Sohl Anfang der 1950er Jahre zunehmend die Frage nach einer beruflichen Neuorientierung. Dabei gab es aufgrund seiner guten Beziehungen zu zahlreichen Unternehmen und Industriellenfamilien der Ruhrindustrie eine Reihe interessanter Optionen.

Schon kurz nach dem Kriege, so berichtet Sohl später¹⁵⁴, habe er mit Alfred Krupp ein unverfängliches Gespräch geführt, bei dem es diesem darum gegangen war, herauszufinden, ob er Sohl als persönlichen Generalbevollmächtigten berufen könne. Dies habe Sohl später erfahren, ebenso die Tatsache, daß Bertold Beitz schließlich aus Altersgründen ihm vorgezogen worden war. Auch mit der Familie Thyssen hatte Sohl schon kurz nach seiner Entlassung aus der Internierung Kontakt aufgenommen. Dabei war ihm die Tatsache hilfreich, daß seine Frau seit ihrer Mädchenzeit mit der Familie Thyssen freundschaftlichen Umgang pflegte.¹⁵⁵

Das größte Interesse zeigte Hans-Günther Sohl 1952 an der Leitung einer Verarbeitungs-Holding, die aus den verschiedenen Verarbeitungsgesellschaften der Vereinigten Stahlwerke unter dem Namen „Rheinstahl-Union Maschinen- und Stahlbau AG“ entstanden war. Da sich dieser Wunsch nicht realisieren ließ, entschied sich Sohl für die Leitung der August Thyssen-Hütte, obwohl offenbar war, daß es um die Überlebenschancen der Hütte schlecht bestellt war und manches Vorstandsmitglied der ehemaligen VSt es „damals vorzog, nicht zur ATH zu gehen oder sie sogar zu verlassen“.¹⁵⁶ Die Zukunft des Unternehmens erschien jedenfalls alles andere als gesichert.

¹⁵³ Vgl. dazu Arnulf Baring, Außenpolitik in Adenauers Kanzlerdemokratie. Bonns Beitrag zur Europäischen Verteidigungsgemeinschaft, München 1969, S. 197 f. und Rudolf Billerbeck, Die Abgeordneten der ersten Landtage (1946-1951) und der Nationalsozialismus, Düsseldorf 1971.

¹⁵⁴ Aktennotiz vom 25.11.1982, in: Archiv Thyssen AG, PA Sohl: Gespräch mit Dr. Sohl am 23.11.1982, geführt mit dem Archivar Dr. Baumann.

¹⁵⁵ Im Sommer 1948 besuchte die Familie Sohl das Ehepaar Thyssen erstmals in Bad Schwalbach, wo dieses in einem kleinen Hotel logierte. Anlässlich des Todes von Fritz Thyssen im Februar 1951 flog das Ehepaar Sohl eigens nach Argentinien. Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 120 ff.

¹⁵⁶ Ebd., S. 126, 141.

Die weitgehend zerstörte bzw. demontierte August Thyssen-Hütte war das letzte Entflechtungsobjekt der Vereinigten Stahlwerke und bildete nach der Vonselbständigung zahlreicher früherer Werksabteilungen Anfang der 50er Jahre einen Torso.¹⁵⁷ Bis 1951 waren die Hochöfen kalt geblieben, und nahezu die gesamten Rohstahl- und Walzkapazitäten wurden demontiert. Der erste Hochofen wurde erst am 7. Mai 1951 wieder angeblasen. So zeigten sich auch bei der Wiederaufnahme der Produktion gravierende Disproportionalitäten zwischen den verschiedenen Produktionsstufen: Die verbliebenen sieben Hochöfen konnten nach Reparaturen etwa 1,5 Mio. t Roheisen jährlich produzieren, das ließ sich aber wegen des Fehlens geeigneter Stahlwerke nicht zu Stahl verarbeiten, so daß den beiden von der Demontage verschonten Walzwerken, trotz beachtlicher Roheisenproduktion, das Vorprodukt Walzstahl fehlte. Die Produktionsgenehmigung der Alliierten, die der ATH jedoch nur 600 000 t Roheisen und 117 000 t Rohstahl zubilligten, machte eine wirtschaftliche Betriebsführung auf der Basis der verbliebenen Anlagen langfristig sowieso unmöglich und hätte zu einem Konkurs führen müssen.¹⁵⁸ Man hoffte auf eine Aufhebung der Produktionsbeschränkungen und wurde daher in dieser Richtung aktiv.

Bereits im Sommer 1951 war eine Studie über den langfristigen Wiederaufbau der Hütte u.a. von Walter Rohland erarbeitet worden, die als Voraussetzungen ebenfalls den Aufbau eines Thomasstahlwerkes und Halbzeugexporte in die USA annahm, Voraussetzungen, die durch die Rechtslage noch nicht gegeben waren. Daß man sich längst nicht mehr strikt an alliierte Auflagen hielt, wenn es um den Wiederaufbau der Hütte ging, veranschaulicht auch eine andere Episode, bei der es um den Ausbau der Walzwerkkapazitäten ging. Im Oktober 1947 hatte ein tschechisches Stahlwerk in den USA eine Breitbandstraße bestellt, die nach Fertigstellung wegen des kommunistischen Staatsstreiches in der Tschechoslowakei aufgrund eines Embargos nicht mehr ausgeliefert werden durfte. Die Straße stand also zum Verkauf, und Sohl versuchte nun, diese Anlage für die ATH zu erwerben, wobei er mit Unterstützung deutscher Stellen ganz eindeutig gegen alliierte Vorschriften verstieß. Die Verhandlungen schleppten sich lange hin, so daß letztlich auf den Kauf verzichtet wurde, vor allem weil sich aber auch die Lage inzwischen geändert hatte und man eine entsprechende Anlage selbst bauen konnte.¹⁵⁹

Unternehmensrechtlich entstand die August Thyssen-Hütte erst 1953 wieder. Der Vorstandsvorsitzende Sohl berichtete auf der a.o. Hauptversammlung am 14. Mai 1954:¹⁶⁰

„Unsere Gesellschaft, die August Thyssen-Hütte Aktiengesellschaft, wurde auf Grund Alliiertener Anordnungen vor einem Jahr, am 2.5.1953, als letzte Nachfolgegesellschaft der Eisenseite neu gegründet. Als Gründer traten auf die Stahltreuhändervereinigung und von ihr bestellte Treuhänder. Durch Beschlagnahmeanordnungen

¹⁵⁷Zu den Kriegszerstörungen und Demontagen der ATH vgl. Treue/Uebbing, Die Feuer, S. 119-123 und S. 142-147.

¹⁵⁸Ebd., S. 173.

¹⁵⁹Vgl. Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 130 f. sowie Treue/Uebbing, Die Feuer, S. 181-186.

¹⁶⁰Ansprache Sohls zur a.o. Hauptversammlung am 14. Mai 1954, in: Archiv Thyssen AG, PA Sohl.

der alliierten Dienststellen wurden mit Wirkung vom 1.10.1952 die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Altgesellschaft gleichen Namens auf die Neugesellschaft übertragen. Es wurde sodann bestimmt, daß das im Rahmen unserer neuen Gesellschaft genutzte Anlagevermögen, das bis dahin im Eigentum der Vereinigte Stahlwerke AG stand, mit dem gleichen Stichtag auf unsere Gesellschaft übergeht.

Ebenso wie bei den anderen Nachfolgegesellschaften der Eisenseite erfolgte auch die Neugründung der August Thyssen-Hütte Aktiengesellschaft in 2 Phasen. Der Grund liegt in der notwendigen Neubewertung insbesondere des Anlagevermögens nach Richtlinien, die von der Stahlreuhändlervereinigung ausgearbeitet und mit den alliierten Kontrollstellen abgestimmt worden waren. Diese Arbeiten nahmen längere Zeit in Anspruch.

In der 1. Gründungsphase wurde lediglich das Umlaufvermögen und die Verbindlichkeiten der Altgesellschaft in die Neugesellschaft eingebracht und das vorläufige Grundkapital

mit DM 10 Mill. festgelegt.

In der heutigen Nachgründung ist dies Grundkapital auf DM 115 Mill. erhöht worden.“

Entscheidend für die gelungene Wiedererrichtung der ATH war die Unterstützung durch Robert Pferdmeniges als Aufsichtsratsvorsitzender.¹⁶¹ Auch für diesen stellte sein Engagement für die ATH möglicherweise seine bedeutendste industrielle Tat nach 1945 dar.¹⁶² Pferdmeniges war Teilhaber des Bankhauses Sal. Oppenheim Jr. & Cie in Köln und bereits in den 30er Jahren Aufsichtsratsmitglied der Vereinigten Stahlwerke gewesen. Als 1945 bei Thyssen die meisten Vorstandsmitglieder durch die Militärbehörden suspendiert oder entlassen wurden, kam Pferdmeniges in den Vorstand, den er jedoch 1946 wieder verließ, um in den Aufsichtsrat einzutreten. Hier entfaltete er einen großen Einfluß, da er zugleich Berater von Bundeskanzler Adenauer war. Bis zu seinem Tode 1962 fungierte er als „neutraler Mann“ im Aufsichtsrat der ATH.

Eine wesentliche materielle Voraussetzung für die Finanzierung des Wiederaufbaus der ATH bildete das Investitionshilfegesetz vom 7. Januar 1952, das der gewerblichen Wirtschaft die Aufbringung von 1 Mrd. DM zur Finanzierung von Investitionen bei Eisen, Kohle und in der Energiewirtschaft auferlegte.¹⁶³ Nahezu alle gewerblichen Unternehmen wurden per Gesetz verpflichtet, eine einmalige Abgabe zugunsten der Grundstoffindustrie zu zahlen, und erhielten dafür verzinsliche Wertpapiere. Die Finanzmittel wurden durch ein von Verbänden besetztes Kuratorium als Kredite für Investitionen in schwerindustriellen Engpaßbereichen vergeben. Unterstützt wurden diese Maßnahmen durch steuerliche Sonderabschreibungsmöglichkeiten für die Grundstoffindustrien. Neben den 297 Mio. DM, die der Stahlindustrie im Rahmen des Investitionshilfegesetzes zufließen, und den noch wichtigeren zusätzlichen Abschreibungsmöglichkeiten im Rahmen dieses Gesetzes

¹⁶¹ Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 141 f.

¹⁶² Michael Stürmer, Gabriela Teichmann, Wilhelm Treue, Wägen und Wagen. Sal. Oppenheim Jr. & Cie. Geschichte einer Bank und einer Familie, München 1989, S. 435 f.

¹⁶³ Vgl. dazu Wolfgang Zank, Dirigismus nach Erhards Art, in: Die Zeit, 1. Mai 1992, Nr. 19, S. 30.

wurde der Aufbau der ATH mit öffentlichen Mitteln gefördert, die in Form von Bürgschaften der öffentlichen Hand beschafft wurden.¹⁶⁴

Erleichtert wurde die Neubegründung der ATH auch durch eine starke Konjunkturbelebung, die sich im Zusammenhang mit der Korea-Krise ergab und die die Nachfrage nach Eisen und Stahlprodukten aller Art weltweit stark anschwellen ließ. Die deutsche Wirtschaft vor allem verspürte erstmals einen starken Wachstumsschub über die Außenwirtschaft, weil sie als einziger bedeutender Industriestaat des Westens freie Kapazitätsreserven anzubieten hatte.¹⁶⁵ Diese waren jedoch bald erschöpft, und insbesondere in den Grundstoffindustrien traten dann wiederum bald Produktionsengpässe auf, die ja zum genannten Investitionshilfegesetz Anlaß gegeben hatten. „Der Durchbruch zu einem sich selber tragenden Wachstum der Wirtschaft war Mitte 1952 offenkundig gelungen“¹⁶⁶, die Schwerindustrie gewann wieder an Bedeutung, eine beispiellose Expansion des Außenhandels setzte ein – alles Entwicklungen, an denen die neugegründete ATH entscheidend partizipieren konnte.

Bereits vor der Neugründung der ATH waren, wie oben bereits erwähnt, am Rande der Legalität Versuche zum Wiederaufbau der Hütte unternommen worden. Wegen der erwähnten Disproportionalitäten in der Produktionsstruktur ging es dabei vor allem um den Ausbau des Walzwerks, denn allen Beteiligten war von Beginn an klar, daß die Hütte allein als Roheisen- und Rohstahlproduzent auf Dauer nicht bestehen könne. Deshalb gab es schon früh Bemühungen, die sogen. „Tschechenstraße“¹⁶⁷ zu erwerben. Dem stand allerdings eine alliierte Rechtsvorschrift im Wege, die eine solche Erwerbung an die Zustimmung des Militärischen Sicherheitsamtes band. Da diese nicht zu erwarten war, wurde ein entsprechender Antrag gar nicht erst gestellt, und weil auch Verhandlungen mit den Amerikanern seitens der ATH über den Ankauf einer Walzstraße undenkbar erschienen, wurde zu diesem Zweck eine Tarnfirma gegründet. Die „Internationale Maschinenhandels GmbH“ (IMAG) verhandelte direkt mit den tschechischen Besitzern über den Ankauf der Anlage. Sohl kümmerte sich um die Finanzierung, offiziell als Vertreter der Vereinigten Stahlwerke, und erwirkte eine Kreditzusage des Landes Nordrhein-Westfalen über 40 Mio. DM und eines privaten Bankenkonsortiums über weitere 20 Mio. DM.¹⁶⁸ Mit den Beauftragten der Eigentümer der Anlage wurde man ebenfalls einig und schloß im niederländischen Scheveningen einen entsprechenden Vertrag.¹⁶⁹ Auch lag die Zusage der Bank Deutscher Länder über die Bereitstellung des notwendigen Devisenbetrages vor, ebenso wie das Bundeswirtschaftsministerium die notwendige Einfuhr- und Devisengenehmigung erteilt hatte. Der Kauf kam trotzdem nicht zustande, weil die amerikanische Regierung weiterhin die Auslieferung der Anlage blockierte und darüber hinaus auch den Kaufpreis als Druckmittel gegenüber der Tschechoslowakei beschlagnahmen wollte, was natürlich das Interesse der Verkäufer an diesem Geschäft entscheidend minderte.

¹⁶⁴ Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 145 f.

¹⁶⁵ Vgl. dazu Werner Abelshausen, Wirtschaftsgeschichte, S. 67 ff.

¹⁶⁶ Ebd., S. 70.

¹⁶⁷ Vgl. dazu weiter oben, S. 94.

¹⁶⁸ Vgl. Treue/Uebbing, Die Feuer, S. 182.

¹⁶⁹ Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 130.

Die „Tschechenstraße“ wurde für die ATH wegen dieser Verzögerungen zunehmend weniger interessant. Ein früher Erwerb hätte einen wichtigen Zeitvorsprung gegenüber einem Neubau in Deutschland bedeutet. Dieser Vorteil ging jedoch mehr und mehr verloren. Wegen des schleppenden Fortganges der Verhandlungen mit Washington und Prag wurde schon im Juni 1952 ein Vertrag über Lieferung und Montage einer Blockbrammenstraße und einer kontinuierlichen Warmbreitbandstraße mit der Demag AG abgeschlossen. Vertragspartner war weiterhin die IMAG, weil die ATH noch gar nicht als selbständiges Unternehmen existierte. Die Finanzierung erfolgte auf die gleiche Weise, wie sie für die „Tschechenstraße“ vorgesehen war: 40 Mio. DM Bürgschaft des Landes Nordrhein-Westfalens sowie 20 Mio. DM Bankenkonsortium mit Bundesbürgschaft.

Unter Einbeziehung der Maschinenbauunternehmen Demag, Sack und Bliss und der Elektrounternehmen Siemens und AEG wurde eine Anlage erstellt, die auch im Urteil amerikanischer Sachverständiger eine Spitzenleistung darstellte und mit der erstmals wieder eine deutsche Breitbandstraße in den internationalen Wettbewerb eintrat.¹⁷⁰ Die Anlage war für eine Jahreskapazität von 2 Mio. t ausgelegt. Am 11. Juli 1955 erfolgte die offizielle Inbetriebnahme der neuen Warmbreitbandstraße durch den Bundeskanzler selbst. Neben diesem nahmen an der Feier u.a. die Witwe Fritz Thyssens, Amélie Thyssen, als Mehrheitsaktionärin, Wirtschaftsminister Erhard, Robert Pferdenges, Ministerpräsident Karl Arnold und viele andere Größen der Zeit teil: Eine großartige Veranstaltung offenbar, die die Wichtigkeit dieser Investition eindrucksvoll unterstreicht. Auch von Sohl wurde das so gesehen: „Die erste Warmbreitstraße der ATH (...) [war] von Anfang an das Kernstück der Werksplanung (...). Es gehörte zu den schönsten Vertrauensbeweisen, die uns entgegen gebracht wurden, daß die der ATH befreundete Demag diese Breitbandstraße für eigene Rechnung in Fertigung nahm, nur gegen die Zusicherung, daß die ATH sie übernehmen und bezahlen werde, sobald sie dazu in der Lage sei.“¹⁷¹ Wenn auch in den frühen 50er Jahren gelegentliche Schwierigkeiten auftraten, so war der Wiederaufbau der August Thyssen-Hütte 1955 erfolgreich gelungen. Bereits für das vierte Geschäftsjahr (1955/56) konnte das Unternehmen eine Dividende von 8 v.H. ausschütten. Auf der ersten ordentlichen Hauptversammlung der August Thyssen-Hütte AG am 12. Oktober 1955 gab der Vorstandsvorsitzende Hans-Günther Sohl Rechenschaft über den Wiederaufbau des Unternehmens.¹⁷²

Die Steigerung der Rohstahlerzeugung entwickelte sich demnach von 378 000 t (1952/53) und 869 000 t (1953/54) auf 1,3 Mio. t (1954/55). Der Umsatz stieg entsprechend von 248 Mio. DM über 334 Mio. DM auf über 500 Mio. DM im abgelaufenen Geschäftsjahr. Die Ertragslage der Gesellschaft hatte sich ebenfalls kontinuierlich verbessert.

In der ersten Etappe des Wiederaufbaus war man noch in den Grenzen gebunden, die durch die Alliierten gesetzt worden waren. Im Mai 1951 begann die Roheisenproduktion, die sich bis April 1952 auf drei Hochöfen erweitern konnte. Im Oktober

¹⁷⁰Hans-Günther Sohl, Einweihung der Warmbreitbandstraße am 11. Juli 1955, in: ders., Aus meiner Thyssen-Zeit, Düsseldorf 1981, S. 5-9, hier S. 6.

¹⁷¹Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 148.

¹⁷²Bericht des Vorsitzers des Vorstandes, Bergassessor Hans-Günther Sohl, über die Lage der Gesellschaft, in: Archiv Thyssen AG, PA Sohl.

1951 begann auch der erste Ofen des von der Demontage verschonten Siemens-Martin-Werkes mit der Stahlproduktion, und im Dezember des gleichen Jahres nahm der zweite Ofen die Arbeit wieder auf. Das Fehlen einer Walzstraße machte sich während des Korea-Booms noch nicht entscheidend bemerkbar, weil es dem Unternehmen gelang, wegen des ungeheuren Stahlbedarfs seine „unmögliche“ Produktion, d.h. eine Produktion ohne Walzwerksprodukte, abzusetzen. Der Markt verlangte jedoch langfristig Walzstahl, und deshalb war es von großer Bedeutung, daß im Mai 1953 die beiden erhalten gebliebenen Fertigstraßen, die mittlerweile auch über ein Blockgerüst verfügten, die Arbeit wieder aufnahmen. Damit konnten jedoch nur Profile (Schienen, Träger etc.) gewalzt werden, die durchaus ihren Markt fanden und deren Absatz durch langfristige Verträge gesichert werden konnte. Im Dezember 1953 ging eine neue Blockbrammenstraße in Betrieb, und die alte Fertigstraße konnte sich wieder auf die Herstellung von schweren Profilen konzentrieren. Auch wurden im März und April 1953 die ersten beiden Konverter im neu errichteten Thomas-Stahlwerk in Betrieb genommen. 1955 trat dann die Warmbreitbandstraße als „Herzstück“ des Unternehmens hinzu und komplettierte die Anlagen der ATH.¹⁷³ Damit war die erste Phase des Wiederaufbaus abgeschlossen, und das Unternehmen konnte sich neuen Zielen zuwenden.

Der Vorstandsvorsitzende faßte in seinem Rechenschaftsbericht die Situation folgendermaßen zusammen:¹⁷⁴

„Die August Thyssen-Hütte hat sich im Rahmen der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung wesentlich schneller von ihren Kriegs- und Nachkriegsschäden erholt, als anfänglich erwartet werden durfte. Wenn auch noch nicht alle Schäden beseitigt sind, und wenn auch der Wiederaufbau unserer Werksanlagen bei weitem noch nicht die frühere Rohstahlkapazität von 2,4 Mio. t Rohstahl jährlich erreicht hat, so läßt sich dennoch heute bereits feststellen, daß wir über den Berg sind. Produktion, Umsatz und Rentabilität werden weiter wachsen. Bei Anhalten der derzeitigen Beschäftigungs- und Ertragslage glauben wir, unseren Aktionären eine angemessene Dividende für das jetzt begonnene Geschäftsjahr 1955/56 in Aussicht stellen zu können.“

Mit dieser Vorhersage behielt Hans-Günther Sohl recht, dessen Anteil an diesem doch beachtenswerten Aufschwung der ATH in relativ kurzer Zeit gar nicht hoch genug angesetzt werden kann.

6. Erfahrungsbildung zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau

Zweifellos haben der Aufstieg und der Zusammenbruch des NS-Regimes das Leben und Wirken von Hans-Günther Sohl entscheidend geprägt. Geboren 1906, trat er gerade in das Berufsleben ein, als Adolf Hitler sich anschickte, Reichskanzler zu werden. Den damit verbundenen Zwängen konnte und wollte sich Sohl wohl auch

¹⁷³ Vgl. zu den einzelnen Schritten des Wiederaufbaus Treue/Uebbing, Die Feuer, S. 194-205.

¹⁷⁴ Bericht des Vorsitzers, S. 5 f.

nicht entziehen, was sein relativ früher Beitritt 1933 zur NSDAP nahelegt. Diesen Beitritt erwähnte er bezeichnenderweise in seinen „Notizen“ nur nebenbei im Zusammenhang der Ablehnung einer Mitgliedschaft in der CDU und nicht in der Chronologie der Ereignisse an früherer Stelle, wo er eigentlich hingehören würde. Er begründete ihn mit falschen Vorstellungen über die Möglichkeiten, auf diese Weise auf das politische Geschehen Einfluß nehmen zu können.¹⁷⁵ Ansonsten finden sich keine unmittelbaren Hinweise auf seine Parteizugehörigkeit.

Erst 1988, in einem Rundfunkinterview, finden sich einige Äußerungen über seine Rolle im „Dritten Reich“.¹⁷⁶ Auch hier verwies Sohl zunächst auf den Konflikt der Eisenindustrie mit der Parteibürokratie über die Rohstoffpolitik und auf den persönlichen Sabotagevorwurf durch Meinberg.¹⁷⁷ Erst auf Nachfragen kam er dann auf die Rolle verschiedener Ruhrindustrieller als Förderer und Unterstützer des NS-Regimes zu sprechen. Sohl behauptete dabei steif und fest, daß Albert Vögler „mit Sicherheit überhaupt kein Nationalsozialist [war], überhaupt nicht. Sondern eher das Gegenteil.“ Eine doch recht mißverständliche Behauptung, die Sohl auch im übernächsten Satz dahingehend konkretisiert, daß Vögler allein „im Innersten seines Herzens kein Nationalsozialist“ gewesen sei.¹⁷⁸ Wer vermag schon so tief zu schauen? Vögler war immerhin der „allmächtige Aufsichtsratsvorsitzende der Vereinigten Stahlwerke“ – so Sohl an anderer Stelle –, der bei seiner Verhaftung Selbstmord beging.¹⁷⁹

Zur Unterstützung des NS-Regimes durch die Stahlindustrie bemerkte Sohl in dem Interview:

„Aber entschuldigen Sie mal, da müssen Sie sich in die Lage von 1930 bis '33 versetzen. Die Weimarer Republik war am Ende (...). Und daß die Weimarer Republik versagt hat, ist leider eine Tatsache. Und wenn man davon ausgeht, dann muß man Verständnis dafür haben, daß Leute, die eine Verantwortung tragen, auch die Hoffnung haben, daß ein Regime kommt, das bessere Voraussetzungen schafft. Wie sich das Nazi-Regime entwickeln würde, hat in den Jahren '30 und '33 kein Mensch erkannt oder auch erkennen können.“

Und auf die Frage nach seiner persönlichen Verstrickung als Parteimitglied seit 1933:

„Es gehen (...) viele der heutigen Wissenschaftler oder Schriftsteller oder Medien davon aus, daß die Leute, die 1933 Parteimitglieder wurden oder nicht wurden, daß die also vorausgesehen haben die Aufrüstung, den Krieg, die Judenverfolgung und

¹⁷⁵ Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 168.

¹⁷⁶ Interview mit Dr. Hans-Günther Sohl, WDR 3, gesendet am 16. April 1988. Interviewpartner war Astrid Brand. Das Manuskript des Interviews findet sich im Archiv Thyssen AG, PA Sohl.

¹⁷⁷ Vgl. weiter oben, S. 66.

¹⁷⁸ Alle Zitate aus dem Interview WDR 3 vom 16. April 1988.

¹⁷⁹ Zitat und weitere Hinweise über Albert Vögler bei Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 65 und S. 91 ff. Sohl besuchte seinen „Mentor Vögler“ noch zwei Tage vor seinem Selbstmord gemeinsam mit Walter Rohland, um ihn von diesem Vorhaben abzubringen – vergeblich. Vgl. dazu Klaus-Dietmar Henke, Die amerikanische Besetzung, S. 479.

und und. Das war ja nicht der Fall, sondern 1933 hatten wir ein marodes Weimarer System, das wirtschaftlich am Ende war und wir hatten Leute, die sich hinstellten und behaupteten, sie könnten's besser machen. Und daß dann viele auf die Leute gesetzt haben, die behauptet haben, sie könnten's besser machen, dafür muß man Verständnis haben. Ich persönlich bin damals in die Partei eingetreten '33, weil ich geglaubt habe, als damals 27jähriger, wenn man eine solche Sache, die uns in vielem, ich hab's schon gesagt, widerstrebte, wegen des Brimboriums, wegen des Auftretens, wegen der Märsche, wegen der Fahnen, wegen des ganzen Krawalls, der da gemacht wurde, weil wir uns gesagt haben, wenn wir da mitmachen, dann können wir die Dinge beeinflussen. Und das war ein großer Irrtum. Natürlich konnte kein Mensch die Dinge beeinflussen. Das ging über einen Parteiapparat, der nicht beeinflussbar war.“

Offenbar fühlte sich Hans-Günther Sohl nicht betroffen, obwohl er auch außerhalb des Parteiapparates zwangsläufig über seine unternehmerische Tätigkeit mit dem System verwohen war. Daß er diesem gedient hatte, zeigen u.a. seine Versuche der Sicherung von Manganzufuhren selbst auf längst verlorenem Terrain mit durchaus kritikwürdigen Methoden.

Eine Charakterisierung Hans-Günther Sohls als „Nazi“ ginge dennoch weit in die Irre. Aber auch gelegentliche Tendenzen der Betonung seiner Gegnerschaft zum System, wie der Hinweis auf den Meinberg Brief, seine Beteiligung an der Salzgitter-Kontroverse oder gar seine Bezeichnung als „Widerstandskämpfer“¹⁸⁰, erscheinen ein wenig aufgesetzt.

Über die unmittelbaren und als entwürdigend empfundenen Folgen der Unternehmertätigkeit im NS-Regime, die Internierung, gibt es von Hans-Günther Sohl erstaunlich wenig Belege. Selbst Nachfragen bei seiner Familie konnten bislang diese Blindstelle in der Überlieferung nicht erhellen. Lediglich in seinen Erinnerungen wird auf knapp zehn Seiten davon berichtet, obwohl diese eineinhalb Jahre zweifellos die „Talsole seines beruflichen Lebens“ darstellten. Sohl schrieb über sein Leben und seine Erfahrungen „mit einer beinahe distanzierter Ironie, die nicht mit Heiterkeit zu verwechseln ist, ohne Bitterkeit“¹⁸¹, aber auch ohne Reflexionen über die Ursachen seiner Internierung und seine Verstrickung in das „Dritte Reich“.

Dichter fließt die Überlieferung erst über die Wiederaufbauarbeit nach dem Kriege und hier insbesondere hinsichtlich seiner Rolle für die Neuordnung der westdeutschen Wirtschaft. Entgegen den in den zeitgenössischen Reden und Äußerungen häufig zitierten Untergangsszenarien lassen seine späteren Stellungnahmen eine wesentlich veränderte Einschätzung dieser Maßnahmen erkennen. Weder die Demontage noch die Entflechtung haben nach seiner später geäußerten Auffassung der deutschen Wirtschaft nachhaltig geschadet. Eher im Gegenteil, denn die Demon-

¹⁸⁰ Der Dekan der Fakultät für Bergbau und Hüttenwesen der TH Aachen bezeichnete ihn anlässlich der Ehrenpromotion als „Herz einer Widerstandsgruppe“ – allerdings bezogen auf die Nachkriegszeit und die Demontagen. Der Begriff verbietet sich m.E. in diesem Zusammenhang wegen seiner engen Konnotation mit der Naziherrschaft.

¹⁸¹ Alle Zitate von Bundeskanzler Kohl aus seiner Rede anlässlich der Gedenkstunde für Hans-Günther Sohl am 7. Dezember 1989 im Düsseldorfer Schauspielhaus, in: Hans-Günther Sohl zum Gedenken, o.O. o.J., unpaginiert.

tage gab Anlaß zu einer umfassenden Modernisierung und die Entflechtung zu einer grundlegenden Neuordnung der Wirtschaft.¹⁸² Dieser Gedanke wurde von Sohl in zwei ausführlichen Zeitungsartikeln weiter ausgeführt und am Beispiel der Thyssen-Hütte konkretisiert.¹⁸³ 1984 sagte er dazu:¹⁸⁴

„Ja, so besonders schön ist eigentlich für mich – auch rückschauend gesehen – nicht nur der technische und wirtschaftliche Erfolg, sondern der Geist und die Stimmung, aus der heraus dieser Aufbau erfolgte. Ich würde mir manchmal heute dieses Gemeinschaftsdenken wünschen, das damals herrschte, wo man keinen Unterschied sah zwischen den politischen Parteien im einzelnen, keine Unterschiede sah – natürlich sah man Unterschiede, aber keine Gegensätze – zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, wo man keine Gegensätze sah mit den Wettbewerbern, sondern wo alles an einem Strick zog und nur den einzigen Gedanken hatte, wie können wir die deutsche Wirtschaft wieder auf die Beine bringen, wie können wir das, was in Deutschland verdorben worden ist, wieder versuchen gut zu machen oder jedenfalls dazu beitragen. Und daß das ein Erfolg war, war sicherlich zum überwiegenden Teil eine Folge der inneren Haltung, mit der alle Beteiligten, Unternehmer, Arbeitnehmer, Politiker an diese Dinge herangegangen sind. Wir haben einfach die Ärmel hochgekrempelt und haben gemeinsam begonnen, wieder aufzubauen und haben uns nicht sehr viel Gedanken über Theorien und überhaupt langfristige Pläne gemacht, sondern wir haben eben ganz einfach gearbeitet und sind dann sehr schnell, wie ich bereits sagte, nach zehn, zwölf Jahren, an die führende Stelle der Nationen, die zwölfte Stelle gekommen, die wir seitdem behauptet haben.“

In dieser Äußerung taucht ein Topos auf, der für Hans-Günther Sohl in der unmittelbaren Nachkriegszeit offenbar eine große Bedeutung hatte und der mit „Sozialpartnerschaft“ nur unzureichend umschrieben scheint. Entgegen seiner Vorbehalte bei der Begründung der Montanmitbestimmung und seiner zunächst gewerkschaftsfeindlichen Einstellung zumindest gegenüber einem Teil der Arbeitnehmervertreter gibt er in späteren Jahren der Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft in Deutschland gute Noten.

Die eher retardierende Rolle, die Sohl bei den Verhandlungen um das Mitbestimmungsgesetz gespielt hatte, ist weiter oben schon erwähnt worden.¹⁸⁵ Die Montanmitbestimmung mußte er akzeptieren, außerhalb dieser Branche mochte er eine paritätische Mitbestimmung auch später nicht akzeptieren.¹⁸⁶ Über die Meinung, die der DGB hinsichtlich der gewerkschaftsfeindlichen Haltung von Hans-Günther Sohl hegte, gibt ein vertrauliches Schreiben der DGB Hauptabteilung II an die Mitglieder des geschäftsführenden Bundesvorstandes vom 2. November 1950 Auskunft, das von Ludwig Rosenberg unterzeichnet wurde. Es lautet:¹⁸⁷

¹⁸² Vgl. dazu Interview mit Marianne Theil, gesendet am 28. Dezember 1984 im WDR 3, Manuskript im Archiv Thyssen AG, PA Sohl, S. 4.

¹⁸³ Welt am Sonntag, 28. Mai 1989, S. 45 und 4. Juni 1989, S. 44.

¹⁸⁴ Interview mit Marianne Theil v. 28. Dezember 1984, S. 17.

¹⁸⁵ Vgl. weiter oben, S. 91.

¹⁸⁶ Vgl. dazu seine Äußerungen bei Roger Priouret, Die europäischen Manager, Hamburg 1971, S. 139.

¹⁸⁷ Archiv Thyssen AG, PA Sohl.

„Werte Kollegen!

Wie mir von zuverlässiger Quelle mitgeteilt wird, besteht die Absicht, eine Vereinigung von Betriebsräten zu gründen. Diese Organisation, deren genauer Name noch nicht feststeht, soll zweifellos dazu benutzt werden, um die Betriebsräte gegen die Gewerkschaften auszuspielen.

Diesmal handelt es sich nicht um eine kommunistische Gründung, sondern hinter diesem Plan soll Herr Hans-Günther SOHL stehen.“

Auch an der Streikbereitschaft von Hans-Günther Sohl in Tarifaueinandersetzungen hat niemals ein Zweifel bestanden¹⁸⁸, so daß die eher gewerkschaftsfreundliche Sicht, die in seinen „Notizen“ und späteren Äußerungen zutage tritt, nicht als unmittelbare Manifestation unternehmerischen Verhaltens, sondern eher als erfahrungsbedingte Spätschau angesehen werden muß. In diesem Sinne versteht sich auch seine Beurteilung der Mitbestimmung von 1984:¹⁸⁹

„Ich habe also, glaube ich, eine gewisse Erfahrung und möchte das ganz einfach und schlicht zusammenfassen in einem Satz: Ich halte die Mitbestimmung für gut, soweit sie den Gedanken der Partnerschaft verkörpert und zum Zuge bringt. Ich halte sie überall da für schlecht und gefährlich, wo klassenkämpferische Gedanken zum Ausdruck kommen. Auch das ist wiederholt geschehen, und die Gefahr, daß sich das wiederholt, ist nicht auszuschließen. Ich kann also nur an alle Beteiligten appellieren, die Mitbestimmung im Geiste der Partnerschaft mit beiderseitiger Verantwortung für das, was man zu vertreten hat, nämlich das Unternehmen, zu handhaben, und ich kann nur davor warnen, die Mitbestimmung als eine neue Ebene des Klassenkampfes zu betrachten, wie es teilweise leider geschehen ist.“

Gegen eine Ausweitung der Montanmitbestimmung hat Sohl sich als BDI-Präsident dennoch vehement gewandt.¹⁹⁰ Für Sohl waren nicht „neue Gesetze für vorgehern“, wie er in diesen Schriften die Mitbestimmungsregelungen apostrophierte, entscheidend, sondern persönliche Beziehungen. Seine guten Beziehungen zur Gewerkschaftsseite werden von ihm in zahllosen Schriften immer wieder betont, beginnend mit dem Hinweis „Böckler will Sohl“ bei den ersten Verhandlungen zur Montanmitbestimmung¹⁹¹ bis hin zur Dokumentation seiner Zusammenarbeit mit den Spitzen der Arbeitnehmervertreter in der Festschrift für Oskar Vetter¹⁹² und in einem Interview in den Gewerkschaftlichen Monatsheften.¹⁹³

¹⁸⁸ Vgl. z.B. Wirtschaftswoche v. 28.5.1971, S. 42.

¹⁸⁹ Interview mit Marianne Theil v. 28. Dezember 1984, S. 23.

¹⁹⁰ Vgl. z.B. Hans-Günther Sohl, Funktionsfähige Wirtschaft oder Funktionärswirtschaft. Zur aktuellen Mitbestimmungsdiskussion, Köln 1974 und ders., Leistung – Risiko – Verantwortung. Ausführungen anläßlich der BDI-Jahrestagung 1974, Köln 1974.

¹⁹¹ Hans-Günther Sohl, Notizen, S. 133.

¹⁹² Hans-Günther Sohl, Sozialpartnerschaft – Schlüssel zum Erfolg. Heinz O. Vetter zum 70. Geburtstag, 1987.

¹⁹³ Die Moral in der gemeinsamen Verantwortung. Gespräch mit Hans-Günther Sohl, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/85, S. 292-303.

Hans-Günther Sohl stand aufgrund seiner herausgehobenen Position innerhalb der Montanindustrie, während des Krieges als stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Vereinigten Stahlwerke und nach dem Krieg schließlich als Thyssen-Chef, immer auch im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Das galt insbesondere nach seinem Eintritt in die Verbandspolitik der Bundesrepublik, zunächst 1956 als Vorsitzender der Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahl und schließlich 1972 als Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie. Zahllose Artikel über Sohl erschienen, in vielen Büchern wird auf ihn Bezug genommen, so daß ein schillerndes Bild von ihm entstand. Es fällt auf, daß insbesondere in den 1960er Jahren sich die Publikationen über Hans-Günther Sohl häuften. Seine Rolle im „Dritten Reich“ wurde in diesen Beiträgen geflissentlich übergangen und nicht weiter problematisiert. Allenfalls fanden sich gelegentlich Hinweise darauf, daß der „Neuschöpfer“ der Thyssenhütte bereits vor dem Krieg als Vorstandsmitglied der Vereinigten Stahlwerke in einer wichtigen Stellung innerhalb der Montanindustrie gestanden habe.¹⁹⁴ Sohl „galt schon mit noch nicht dreißig Jahren als ‚Wunderkind der Ruhr‘“¹⁹⁵, als „a boy wonder“¹⁹⁶, und diese Tatsache, die auf seinen bemerkenswerten Aufstieg bei Krupp und dann bei den VSt in doch sehr frühem Alter Bezug nahm, wird auch in Nachkriegsveröffentlichungen entsprechend hervorgehoben. Seine eigentliche Tätigkeit, seine Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen u.ä., wird hingegen nicht erwähnt. Dieser Aspekt seiner Tätigkeit wurde allein und entsprechend vergrößert, in seiner Konsequenz daher verzerrend, von systemkritischen Publikationen behandelt. Dort finden sich Ausführungen wie „Seine Laufbahn begann Sohl als Rüstungsexperte beim Krupp-Konzern,“ er „half (...) tatkräftig mit, das Rüstungsprogramm der Hitlerregierung zu verwirklichen“ und gehörte daher „zu den engsten Vertrauten von Göring, Sauckel und Speer“.¹⁹⁷ Daß diese Sicht der Dinge sehr einseitig und grob verfälschend ist, sollte aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich geworden sein.

Gleichwohl erscheint es in Kenntnis des frühen Aufstiegs von Hans-Günther Sohl in der Ruhrindustrie überraschend, wenn er in einer der frühen Darstellungen über die Rolle der Ruhrindustriellen in der deutschen Wirtschaft nach 1945 plötzlich als einer der „Neuen Männer“ apostrophiert wird, die angeblich im Zusammenhang mit einem erzwungenen Personalwechsel im Revier vorrückten. Sein Name taucht unter der Kapitelüberschrift „Junge Unternehmer mit neuen Ideen“ auf.¹⁹⁸ Sicherlich war Sohl damals jung und hatte neue Ideen, damit läßt sich seine Tätigkeit in dem Jahrzehnt vor 1945 aber nicht übergehen.

Auf die wichtige Rolle, die Sohl bei der Abwehr von Demontage und Entflechtung gespielt hat, kommen die Verfasser dieser Arbeiten auch nur sehr knapp zu sprechen und erwähnen dies allenfalls mit Hinweis auf seine Denkschrift als Liquidator der

¹⁹⁴ Karl Heinrich Herchenröder, *Neue Männer an der Ruhr*, Düsseldorf 1958, S. 169.

¹⁹⁵ Harold Rasch, *Unternehmer und Manager. Wie man Erfolge macht und wie man scheitern kann. Die Lehren aus Leben und Werk von 25 Prominenten*, Stuttgart 1967, S. 221.

¹⁹⁶ So Edwin Hartrich, *The Fourth and the Richest Reich*, London 1980, S. 214.

¹⁹⁷ *Die Wahrheit* Nr. 30, 12./13. Februar 1972 (SED, West-Berlin).

¹⁹⁸ Edgar Bissinger, *Männer und Mächte an Rhein und Ruhr*, Essen 1951, S. 36 ff. (Kapitelüberschrift S. 36), vgl. auch den Gesamttitel bei Hans Heinrich Herchenröder, *Neue Männer*.

VSt gegen die alliierten Entflechtungspläne.¹⁹⁹ Seine Hauptleistung wird von allen Autoren im Wiederaufbau der August Thyssen-Hütte gesehen. Es war vor allem seine Tätigkeit als Thyssen-Chef, die das Bild von Hans-Günther Sohl im In- und Ausland prägte.²⁰⁰

Hier fand Sohl seine Lebensaufgabe als eigentlicher „Nachfolger“ des großen August Thyssen²⁰¹ und als „Statthalter“ der Thyssen-Erben²⁰², die es vorzogen, ihr Leben im fernen Argentinien zu verbringen. Er übernahm die Thyssenhütte, die weitgehend zerstört, demontiert und entflochten war, und organisierte ihren Wiederaufbau auch ohne eigene Kohlegrundlage mit einem umfassenden Investitionsprogramm, unterstützt durch Kredite und Bürgschaften des Landes Nordrhein-Westfalen und des Bundes.²⁰³ Er machte Thyssen zum größten Stahlproduzenten Europas und vermochte durch Übernahme der Phoenix-Rheinrohr AG 1964 das Produktionsprogramm entscheidend auszuweiten und zugleich den größten persönlichen Rivalen aus dem Hause Thyssen auszuschalten.²⁰⁴ Dabei bewährte sich Mitte der sechziger Jahre nochmals eine Strategie, die schon in den fünfziger Jahren den Erfolg des Unternehmens begründet hatte: „In der Flaute investieren, um bei der Marktbelebung zur Stelle zu sein.“²⁰⁵

In den genannten Arbeiten, die sich mit der Person und dem Wirken von Hans-Günther Sohl beschäftigen, tritt uns ein Bild seiner Persönlichkeit entgegen, das naturgemäß sein unternehmerisches Handeln, seine Stellung als „Manager“ besonders betont. Er gilt als einer der „architects of reconstruction“, als eines der „Wirtschaftswunder-Kinder“ schlechthin.²⁰⁶ In dieser Funktion stellt er „für sich allein schon einen entscheidenden industriellen Machtfaktor in der Bundesrepublik“ dar.²⁰⁷ „Man muß schon mit der Lupe nach einem zweiten Nachkriegsmanager suchen, der seine Macht so zielstrebig durch immer neue Zusammenschlüsse auszuweiten verstand wie Hans-Günther Sohl“ – so ein anderes Diktum über die Nachkriegszeit.²⁰⁸

¹⁹⁹ So Edgar Bissinger, *Männer*, S. 42, ähnlich Karl Heinrich Herchenröder, *Neue Männer*, S. 170 und Edwin Hartrich, *The Fourth*, S. 215.

²⁰⁰ So auch das Porträt, das am 28. Juli 1958 in *Business Week* unter dem Titel „Comeback in German Steel“ erschien.

²⁰¹ So die Charakterisierung bei Anton Zischka, *War es ein Wunder? Zwei Jahrzehnte deutschen Wiederaufstiegs*, Hamburg 1966, S. 329.

²⁰² So Bernd Engelmann, *Die Macht am Rhein. Meine Freunde – die Geldgiganten*, Bd. 1: *Der alte Reichtum*, München 1968, S. 293.

²⁰³ Vgl. Harold Rasch, *Unternehmer*, S. 222.

²⁰⁴ Über die Auseinandersetzung mit Fritz-Aurel Goergen gibt es zahlreiche Darstellungen, vgl. z.B. Hans Otto Eglau, *Erste Garnitur. Die Mächtigen der deutschen Wirtschaft*, Düsseldorf 1980, S. 46 f. Kurze Hinweise auch bei Bernd Huffs Schmidt, *Das Stahlzeitalter beginnt erst*, München 1965, S. 100 und Harold Rasch, *Unternehmer*, S. 223.

²⁰⁵ So Sohl, zitiert bei Bernd Huffs Schmidt, *Das Stahlzeitalter*, S. 111.

²⁰⁶ Edwin Hartrich, *The Fourth*, S. 218. Ähnlich William Henry Chamberlain, *The New German Phoenix*, New York 1963, S. 84.

²⁰⁷ Roger Priouret, *Die europäischen Manager*, Hamburg 1971 (Dr. Hans-Günther Sohl, S. 131-140), hier S. 131.

²⁰⁸ Hans Otto Eglau, *Erste Garnitur*, S. 47.

Neben „Weitblick und Mut“, die bei Hans-Günther Sohl gerühmt werden²⁰⁹ und die wohl entscheidende Voraussetzungen für seine beispiellose Karriere waren, wird auch auf seinen Pragmatismus und seinen persönlichen Charme verwiesen. Er hatte nicht viel übrig für weitschweifige theoretische Konstruktionen, sondern kümmerte sich jeweils um die augenblicklich anliegenden Probleme.²¹⁰ Im Umgang mit anderen zeigte er die „ruhige Gelassenheit seines Wesens“, „Sicherheit seines Urteils“ und strahlte insgesamt Ruhe aus.²¹¹

Wenn nun der Versuch unternommen werden soll, das fast Unmögliche zu wagen und die Person und das Werk Hans-Günther Sohls in wenigen Sätzen zu würdigen, so muß dabei am Anfang der Hinweis stehen, daß dieser Versuch nur auf einen Teilaspekt seiner Gesamtpersönlichkeit zielt. Aber auch in umfassenderen Würdigungen, wie sie z.B. bei der Gedenkveranstaltung am 7. Dezember 1989 anlässlich seines Todes unternommen wurden²¹², sind es zwei Elemente seiner Persönlichkeit, die in unterschiedlicher Umschreibung immer wieder hervortreten, sein unternehmerisches Machtbewußtsein und sein Suchen nach einvernehmlichen Lösungen in wirtschaftspolitischen Fragen. Dies waren auch die herausragendsten Eigenschaften, die sein unternehmerisches Leben bestimmt haben: Einerseits der selbstbewußte Anspruch des Experten, andererseits der Glaube an einvernehmliche Lösungen – „funktionale Effizienz“ und „autoritäre Harmonie“.

Weitblick, Mut und Willenskraft waren die Gaben, die ihn für eine unternehmerische Karriere auszeichneten, und aus diesen entwickelte er einen klaren unternehmerischen Führungsanspruch.²¹³ Er scheute als kraftvolle, kämpferische Persönlichkeit auch keine Auseinandersetzungen.²¹⁴ Dies hat Sohl nicht nur mehrfach bewiesen, sondern auch eindeutig formuliert: „Ein Unternehmer, der die Funktionsfähigkeit des Organismus ‚Unternehmen‘ erhalten will, steht in natürlichem Gegensatz zu seinen Arbeitnehmern, die an möglichst hohem Einkommen hier und jetzt interessiert sind. In dieser Auseinandersetzung gilt der Unternehmer traditionell als der Mann am längeren Hebel, als der Stärkere also.“²¹⁵ Dabei mag der Typ des Unternehmers oder des Managers sich im Laufe der Zeit ändern, die Aufgaben bleiben immer die gleichen. Sohl verwies in diesem Zusammenhang auf die Verhältnisse nach dem Zusammenbruch und in den achtziger Jahren²¹⁶, aber diese Äußerung läßt sich durchaus auch auf die Zeit des „Dritten Reiches“ ausweiten. Auch damals stellten sich der Wirtschaft wesentliche Fragen, z.B. die nach der Rohstoffsicherheit, aus deren Lösung allein sich der unternehmerische Führungsanspruch herleiten ließ. Hier zeichnete sich auch ein Konflikt zwischen der privaten deutschen Stahlindu-

²⁰⁹ Anton Zischka, *War es ein Wunder?*, S. 468.

²¹⁰ So Roger Priouret, *Die europäischen Manager*, S. 131.

²¹¹ Karl Heinrich Herchenröder, *Neue Männer*, S. 174.

²¹² Verschiedene umfassendere Versuche in: Hans-Günther Sohl zum Gedenken, Reden anlässlich der Gedenkstunde zum Tode von Hans-Günther Sohl am 7. Dezember 1989 im Düsseldorfer Schauspielhaus, o.O. o.J, unpag.

²¹³ Vgl. Günter Vogelsang, in: ebd.

²¹⁴ Vgl. Tyll Necker, in: ebd.

²¹⁵ Ausführungen Dr. Sohl, *Deutscher Presseclub*, Bonn vom 6. Februar 1973, in: Thyssen Archiv AG: PA Sohl.

²¹⁶ Die Moral in der gemeinsamen Verantwortung. Gespräch mit Hans-Günther Sohl, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 5/85, S. 297.

strie und den Autarkiebestrebungen der nationalsozialistischen Wirtschaftsführung ab.²¹⁷ Die Aufrüstung des NS-Regimes brachte den Unternehmen jedoch volle Auftragsbücher. Sohl äußert sich später darüber: „Natürlich haben wir arbeiten können. Wir haben voll produzieren können. Insofern konnten wir – wenn Sie wollen – auch die Belegschaften und alle zufrieden sein.“²¹⁸ Dies gilt es zu bedenken, wenn man die Zeit richtig verstehen will. In erster Linie galt es zunächst die auftretenden ökonomischen Probleme – damals wie heute – zu lösen: *funktionale Effizienz!*

Dennoch, das war auch Sohl klar, durfte sich Unternehmertum nicht im Gewinnstreben allein erschöpfen, die Verpflichtung gegenüber Arbeitnehmern und Politik war zugleich mitzubeachten.²¹⁹ Aus diesem Grunde erschien Hans-Günther Sohl die Suche nach dem gesellschaftlichen Konsens unabdingbar, der für ihn in wehmütiger Erinnerung als Aufbaukonsens im „Geist der fünfziger Jahre“ am ehesten realisiert gewesen war. Das Wirtschaftswunder, so Sohl, war getragen von Idealen einer gemeinsamen Verantwortung aller Beteiligten.²²⁰ Gerade auch hinsichtlich der Mitbestimmungsfrage erschienen Sohl aus der Sicht der 80er Jahre die früheren Zeiten verklärt.²²¹

„Wenn Sie mich nach meinen persönlichen Erfahrungen fragen, die ich mit dieser Mitbestimmung gemacht habe, und ich habe sie sowohl im Vorstand wie im Aufsichtsrat praktiziert, so kann ich nur sagen, daß sie, was die menschlichen Beziehungen zu meinen Partnern angeht, überwiegend gut gewesen ist. Ich habe zu vielen dieser Partner sogar freundschaftliche Beziehungen entwickeln können und ich glaube, daß wir gemeinsam gerade in den 50er und 60er Jahren an einem Strick gezogen haben, um die deutsche Stahlindustrie und die deutsche Wirtschaft wieder in die Lage zu versetzen, international eine Rolle zu spielen und das ist ja auch gelungen.“

Der Hinweis auf das „Ziehen an einem Strick“ verkennt objektiv die Tatsachen, denn nicht nur hat Sohl der Einführung der Montanmitbestimmung reserviert gegenübergestanden, sondern als BDI-Präsident hat er ihre Ausdehnung auch aktiv mit verhindert.²²² Dennoch wurde Hans-Günther Sohl bis ans Ende seines Lebens nicht müde, sich gegen mangelnde Solidarität in der Gesellschaft zu äußern und für gemeinsame Zielvorstellungen zu werben.²²³ Daß es diese geben müsse, war ihm

²¹⁷ Vgl. weiter oben, S. 60.

²¹⁸ Interview mit Astrid Brand, S. 2.

²¹⁹ So Hans-Günther Sohl, Grenzen der Menschheit, Festvortrag aus Anlaß des 75jährigen Bestehens des Industrie-Clubs Düsseldorf am 30. März 1987, S. 11.

²²⁰ Vgl. Hans-Günther Sohl, In jeder Krise steckt eine Chance, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 102, v. 3. Mai 1985, ähnlich ders., Im Wirtschaftswunder waren wir uns alle einig. Lehren aus den Fehlern der Zeit danach, in: Die Welt, Nr. 146, v. 25. Juni 1988.

²²¹ Interview mit Astrid Brand, S. 5.

²²² Zu dieser Einschätzung auch Tyll Necker, in: Hans-Günther Sohl zum Gedenken, wo Necker auf einen „Paukenschlag“ hinweist, mit dem sich Sohl gegen einen Gesetzentwurf der Bundesregierung wandte. Vgl. auch Hans-Günther Sohl, Funktionsfähige Wirtschaft.

²²³ Hans-Günther Sohl, Marxismus, Perestroika und die deutsche Wirtschaft. Vortrag vor der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik, Bonn, am 15. Juni 1988, Manuskript, S. 20, 25.

selbstverständlich. Grundsätzliche Interessenunterschiede in der Gesellschaft gab es seiner Meinung nach nicht, weil das Konsensstreben der durch ihre Leistung ausgewiesenen Verantwortlichen, zu denen er sich zweifellos zählte, immer eine vernünftige Lösung zustande bringen würde. Diesen Grundkonsens sah er bezeichnenderweise in Deutschland „erstmal“ durch das Aufkommen der Grünen gefährdet – unter gänzlicher Verdrängung seiner Erfahrungen im „Dritten Reich“ –, und er führte diese Fehlentwicklung vor allem auf Unkenntnis über historische, naturwissenschaftliche und volkswirtschaftliche Zusammenhänge zurück:²²⁴ *autoritäre Harmonie!*

²²⁴ Hans-Günther Sohl, Die Industrie und ihre Gegner. Gedanken zur Spaltung unserer Gesellschaft, Festvortrag auf der Jahreskonferenz des 187. Distrikts des Rotary Clubs am 4. und 5. Mai 1985 in Duisburg-Walsum und Dinslaken, Manuskript, S. 2 und 5.

Cornelia Rauh-Kühne

Hans Constantin Paulssen: Sozialpartnerschaft aus dem Geiste der Kriegskameradschaft*

1. Einleitung

Der wiederholte politische Systemwechsel, der Deutschlands jüngere Geschichte kennzeichnet, stellte angesichts der hier traditionell engen Verflechtung von Staat und Wirtschaft auch an die unternehmenswirtschaftliche Anpassungsfähigkeit und Anpassungsbereitschaft hohe Anforderungen. Solche bestanden auch da, wo – wie in der Bundesrepublik – die Kontinuität der privatkapitalistischen Wirtschaftsordnung gewährleistet blieb. Waren doch die deutschen Unternehmer binnen vier Jahrzehnten mit den verschiedensten politischen und gesellschaftlichen Leit- bzw. Feindbildern unternehmerischer Tätigkeit konfrontiert, hatten es mit sehr unterschiedlichen technischen Voraussetzungen, Konzentrationsgraden der Wirtschaft, verschiedenen Produktions- und Absatzmöglichkeiten zu tun, mit völlig voneinander abweichenden Marktordnungsprinzipien und mit einem deutlichen Wandel der industriellen Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Das erzwang Anpassung der Managementmethoden, die sich dort am schnellsten und gegen die geringsten Widerstände durchsetzten, wo Innovationen durch gesteigerte betriebswirtschaftliche Effizienz und Rentabilität positiv sanktioniert wurden. Das war etwa der Fall bei der Normung und Typisierung der Investitionsgüterherstellung (Werkzeugmaschinenbau)¹, bei der Abkehr von der Kartellmentalität hin zu Wettbewerb und Kaufkraftförderung² oder bei der Übernahme neuer Vermarktungsstrategien. Bei all diesen Lern- und Umstellungsprozessen gab zudem – nicht erst nach 1945, sondern schon seit Mitte der zwanziger Jahre – das industrewirt-

* Für fruchtbare Kritik danke ich Friedrich Lenger, Erlangen, und Michael Ruck, Mannheim, die den vorliegenden Aufsatz in einer früheren Fassung gelesen und eingehend kommentiert haben. Dieter Langewiesche hat die Mühe auf sich genommen, das Endprodukt nochmals kritisch unter die Lupe zu nehmen. Ihnen allen – sowie Thomas Kühne – gilt mein Dank.

¹ Vgl. Tilla Siegel, Thomas von Freyberg, Industrielle Rationalisierung unter dem Nationalsozialismus, Frankfurt/New York 1991, S. 137-278 sowie Astrid Gehrig, Nationalsozialistische Rüstungspolitik und unternehmerischer Entscheidungsspielraum. Vergleichende Fallstudien zur württembergischen Maschinenbauindustrie, München 1996.

² Vgl. dazu den Beitrag von Heidrun Edelmann zu Heinrich Nordhoff in diesem Band.

schaftlich und technologisch fortgeschrittenere amerikanische Beispiel ein begierig kopiertes Vorbild ab.³

Gegen erheblich zäheren Widerstand mußten sich dagegen – in der sozialen Realität, weniger in der normativen Praxis – moderne Formen industrieller Arbeitsbeziehungen durchsetzen, sozialpartnerschaftlich gepflegte Formen des Zusammenwirkens, der Auseinandersetzung und Kompromißfindung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf Verbandsebene ebenso wie im einzelnen Betrieb.⁴ Dies lag zum einen daran, daß unternehmerische Anstrengungen auf diesem sozialpolitischen Gebiet keinen unmittelbaren Niederschlag in den Bilanzen fanden. Zum anderen müssen für die frühe Bundesrepublik auch hemmende Einflüsse der zum Teil noch in Klassenkampfdenken verhafteten Gewerkschaften als Interaktionspartner der Arbeitgeber in Rechnung gestellt werden.⁵ Darüber hinaus aber spielte für die Skepsis vieler Unternehmer gegenüber „zuviel Partnerschaft“ mit Gewerkschaften und Arbeitnehmern der Fortbestand von autoritären Einstellungen und ideologisch geprägten Werthaltungen eine wohl kaum zu überschätzende Rolle.⁶

Dennoch: Ende der sechziger Jahre galt Deutschland ausländischen Beobachtern nicht nur als das Land des Wirtschaftswunders, sondern zugleich auch als Schauplatz eines „Sozialwunders“, das seinen konkreten Ausdruck in einer geringen, kaum von einem anderen Industriestaat noch unterbotenen Zahl von Streiktagen und dem relativ reibungslosen Ablauf von Tarifverhandlungen fand. Man lobte „die Vernunft von Gewerkschaften und Unternehmern“ und das im Betriebsverfassungsgesetz von 1952 verankerte System der Betriebsräte ebenso wie die Kooperation auf Betriebsene.⁷

Ruft man sich in Erinnerung, daß vier Jahrzehnte zuvor die erste deutsche Demokratie nicht zuletzt am Scheitern eines dauerhaften sozialpolitischen Kompromisses zwischen Unternehmern und Arbeitern – maßgeblich wegen der Intransigenz des Unternehmerlagers – zerbrochen war, so muß ein solcher Befund erst recht überraschen. Die auch über die politische Zäsur von 1945 hinaus geringe Elitenzirkulation im Bereich der Wirtschaft und das hohe Durchschnittsalter der Unterneh-

³Vgl. Peter Berg, *Deutschland und Amerika 1918-1929. Über das deutsche Amerikabild der zwanziger Jahre*, Lübeck/Hamburg 1963, S. 96-131; Frank Trommler (Hrsg.), *Amerika und die Deutschen*, Opladen 1986.

⁴Eine frühe Zusammenfassung der Forschungen zur Industriosozologie im allgemeinen und zu den industriellen Beziehungen im besonderen bei: Rainer M. Lepsius, *Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb. Industriosociologische Forschung in Deutschland*, München 1960; die neue historische Literatur hierzu in: Michael Prinz/Matthias Frese (Hrsg.), *Politische Zäsuren und gesellschaftlicher Wandel im 20. Jahrhundert. Regionale und vergleichende Perspektiven*, Paderborn 1996.

⁵Zu Widerständen, die die Gewerkschaften Anfang der 1950er Jahre frühen Ansätzen einer „Human Relations“-Politik in der Unternehmerschaft entgegensetzten, Heinz Hartmann, *Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation*, Frankfurt am Main 1968 (zuerst amerikanisch: „*Authority and Organization in German Management*“, Princeton 1959), S. 102.

⁶Vgl. den instruktiven Aufsatz von Helmuth Trischler, *Partielle Modernisierung. Die betrieblichen Sozialbeziehungen im Ruhrbergbau zwischen Grubenmilitarismus und Human Relations*, in: Prinz/Frese (Hrsg.), *Politische Zäsuren*, S. 145-172.

⁷Vgl. das Vorwort der Verfasser in: Werner Mühlbradt/Egon Lutz, *Der Zwang zur Sozialpartnerschaft. Hintergründe der Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Arbeitgebern*, Neuwied 1969, S. 1.

mer Ende der sechziger Jahre machen es wahrscheinlich, daß ein Großteil der Arbeitgeber, die in den 1960er Jahren so harmonische Beziehungen mit Gewerkschaften und Belegschaften gepflegt haben sollen, ihre berufliche Sozialisation in der Weimarer Republik erlebt und sich anschließend unter der Geltungskraft des nationalsozialistischen „Arbeitsordnungsgesetzes“ als „Betriebsführer“ bewährt hatten.⁸

Aus welchen Antriebskräften speiste sich der nicht zu bestreitende Wandel der industriellen Beziehungen? Waren es primär die Produktionsbedingungen, die konjunkturellen und politischen Rahmenbedingungen, die das soziale Klima und die Institutionalisierung sozialpartnerschaftlicher Beziehungen prägten, oder kam auch der Managermentalität, dem Wandel von Leitbildern und Orientierungen der deutschen Unternehmer, entscheidende Bedeutung für den Wandel der industriellen Beziehungen zu? Aus welchen Erfahrungen schöpften diejenigen im Unternehmerlager der frühen Bundesrepublik, die als Wortführer der Sozialpartnerschaft hervortraten? Welche Rolle hatten für sie Prägungen der Zeit vor 1933 gehabt, welche Bedeutung die Erfahrung als Unternehmer im „Führerstaat“? Wie erfuhren sie die oftmals tiefgreifenden Einschnitte in ihrer sozialen Stellung und Karriere während der ersten Nachkriegsjahre, und welche Auswirkungen hatten diese Erfahrungen auf ihr Selbst- und Aufgabenverständnis sowie auf ihre sozialpolitischen Einstellungen und Maximen? Schließlich: welche Bedeutung spielten für sie amerikanische Leitbilder der „Human Relations“, die in der Nachkriegszeit konzentriert auf sie einwirkten?

Wenig später, als Dahrendorf die wirtschaftliche Oberschicht „die unbekannteste Führungsgruppe der deutschen Gesellschaft der Bundesrepublik“ genannt hatte, schrieb 1964 „Die Zeit“ über einen dieser „Unbekannten“: „Die deutsche Sozialpolitik der Nachkriegszeit ist nicht eben reich an Namen, die man sich zu merken pflegt.“ An einer Hand seien die Männer abzuzählen, die zur „sozialpolitischen Spitzengarnitur“ der Nachkriegszeit gehörten. Einer, dessen man sich auch künftig erinnern werde, sei der Konstanzer Industrielle Hans Constantin Paulssen, Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), der sich damals gerade anschickte, seinen BDA-Vorsitz zu quittieren.⁹ Nach mehr als zehnjähriger Tätigkeit legte der Generaldirektor der Aluminium-Walzwerke Singen (AWS) damit „das wohl schwierigste und zugleich undankbarste Ehrenamt“ nieder, „das die Organisationen der gewerblichen Wirtschaft in der Bundesrepublik zu vergeben haben“.¹⁰ Als Paulssen 1984 – mittlerweile 91jährig – starb, schrieb das „Handelsblatt“ in einem Nachruf: Nicht zuletzt ihm sei es zuzuschreiben, „daß das Klischee vom reaktionären Unternehmertum einer neuen und objektiveren Betrachtung (...) weichen mußte“.¹¹ Ganz anders das Image, das man dem Generaldirektor

⁸Nach einer Strukturanalyse der nordrhein-westfälischen Unternehmerschaft waren gegen Ende der 1960er Jahre weit über die Hälfte der Unternehmer älter als 50 Jahre. Der Anteil der über 50jährigen war bei Nicht-Eigentümern mit 61% höher als bei Eigentümern (58%). In Großunternehmen (> 500 Beschäftigte) war es am ausgeprägtesten. Benno Biermann, Die soziale Struktur der Unternehmerschaft, Stuttgart 1971, S. 63 u. S. 66.

⁹Wolfgang Krüger, in: Die Zeit v. 19.6.1964.

¹⁰Industriekurier, Düsseldorf, v. 16.6.1964.

¹¹Handelsblatt v. 21.1.1984. Ähnlich schon 1964 die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ): „In den Gewerkschaften wächst der Kreis derer, die im Unternehmer nicht mehr den Ausbeuter, sondern den unerläßlichen Mitarbeiter bei der Festigung einer freiheitlichen Lohnordnung

der Aluminium-Walzwerke Singen jenseits der deutsch-deutschen Grenze beilegte. Paulssen firmierte in einem vom „Staatsverlag der Deutschen Demokratischen Republik“ herausgegebenen „Braunbuch“ der „Kriegs- und Naziverbrecher in der Bundesrepublik“ als „Hitlers Wehrwirtschaftsführer“ und „ehemaliger Prominenter der faschistischen Rüstungsindustrie“¹². Das war Propaganda, aber Propaganda mit einem wahren Kern. Paulssens rascher Aufstieg im Verbandswesen der westdeutschen Wirtschaft wäre nicht denkbar gewesen ohne seine vorausgegangenen Erfahrungen, seine unternehmerischen Leistungen und Erfolge unter den Bedingungen der nationalsozialistischen Rüstungs- und Lenkungswirtschaft.¹³

Wie verlief die Sozialisation dieses Unternehmers, der bereits in der Weimarer Republik zu den führenden Vertretern der als fortschrittlich geltenden süddeutschen Metallindustrie zählte? Welchen Beitrag lieferte er zur Stabilisierung der NS-Herrschaft, und welches „weltanschauliche Gepäck“ (Berghahn) führte er mit sich, als es galt, die Bundesrepublik wirtschaftlich und gesellschaftlich zu konsolidieren? Wie nahm ein solcher Unternehmer den politischen – zum Teil aus seiner Sicht auch gesellschaftlichen – Umbruch 1945 wahr? Und welche Konsequenzen ergaben sich daraus für sein unternehmerisches und verbandspolitisches Handeln?¹⁴

sehen. Paulssen hat diese Entwicklung entscheidend mitbestimmt; er hat gegenüber der Öffentlichkeit einen Typ des Unternehmers repräsentiert, der als Ziel der Lohnpolitik nicht den Kuhhandel, sondern den fairen Interessenausgleich gesehen hat.“, FAZ v. 25.6.1964.

¹² Braunbuch. Kriegs- und Naziverbrecher in der Bundesrepublik. Staat, Wirtschaft, Armee, Verwaltung, Justiz, Wissenschaft, hrsg. v. Nationalrat der Nationalen Front des Demokratischen Deutschland, Dokumentationszentrum der Staatlichen Archivverwaltung der DDR, Berlin 1965, S. 28.

¹³ Vgl. etwa die Ehrung Paulssens anlässlich seines 50. Geburtstags 1942, als er in Anwesenheit des Landeskommissärs für den Bezirk Südbaden, der Landräte von Konstanz und Stockach, des Kreisleiters der NSDAP von Villingen und vor Vertretern von Wirtschaft und Wehrmacht als „Vorbild eines Betriebsführers“ gelobt wurde, der neben eigener großer Tätigkeit sich für die Gemeinschaft einsetzt. Hans Constantin Paulssen, Tagebuch, 10.7.1942, Nachlaß Hans Constantin Paulssen (NLHCP); zum Nachlaß Paulssen FN 14.

¹⁴ Die Quellengrundlage bildet neben verstreutem Aktenmaterial staatlicher und kommunaler Archive und Firmenakten der Alusuisse-Lonza GmbH, Singen, sowie Presseveröffentlichungen der verschiedensten Organe im wesentlichen der persönliche Nachlaß Paulssens. Der Nachlaß Hans Constantin Paulssens sowie Fragmente des Nachlasses von Arnold Paulssen befinden sich mittlerweile im Institut für Zeitgeschichte in München. Mit freundlicher Unterstützung der Familie Paulssens, insbesondere Frau Irmgard Groten-Paulssens, war es mir möglich, diesen Nachlaß zu einem Zeitpunkt auszuwerten, als er noch nicht verzeichnet und daher der allgemeinen Benutzung noch nicht zugänglich war. Im Nachlaß befinden sich u. a. Dokumente seiner Entnazifizierung und Tagebücher der Jahre 1941 bis 1972 und vereinzelt Tagebücher aus dem Ersten Weltkrieg sowie für das Jahr 1928/29. Diese Tagebücher, gut zwei Meter Kladden mit täglichen Aufzeichnungen, geben einen Eindruck von Paulssens weitgespannter beruflicher Tätigkeit, seinen vielfältigen gesellschaftlichen und politischen Beziehungen unter den verschiedenen politischen Systemen. Sie haben allerdings mehr den Charakter eines ausführlichen Terminkalenders als eines Tagebuchs im herkömmlichen Sinne, denn ihr Verfasser enthält sich fast jeder gefühlsmäßigen Kommentierung der festgehaltenen Ereignisse, so daß zum Problem des Einstellungswandels daraus nur wenig zu ermitteln ist. Allerdings gibt es einige Ausnahmen, der Erste Weltkrieg gehört dazu und – wohl nicht zufällig – die Jahre der Besatzung. 1945-1948, in der Zeit erzwungener beruflicher Untätigkeit und nervenaufreibender Ungewißheit über seine persönliche Existenz wie über die Zukunft Deutschlands, hat Paulssen seine Eindrücke detailliert festgehalten, hat politische Zukunftspläne entworfen und sich in der Öffentlichkeit als wirtschaftlicher Ratgeber vernehmen lassen. Das gestattet einen erfahrungsgeschichtlichen Zugriff, der dort, wo Selbstausagen mentale Merkmale aufscheinen lassen, bewußt ausgebig vom Zitat

2. Vom wilhelminischen Bildungsbürger zum Freikorpsführer

Wäre es nicht zum Ersten Weltkrieg gekommen, wenig spricht dafür, daß Hans Constantin Paulssen Unternehmer geworden wäre. Von Haus aus war er der typische wilhelminische Bildungsbürger. 1892 in Weimar geboren als Sohn des späteren thüringischen Bevollmächtigten zum Bundesrat, Großherzoglich-Sächsischen Wirklichen Geheimen Staatsrats, Dr. jur. Dr. med. h. c. Arnold Paulssen und seiner Frau Bertha, Tochter eines Weimarer Staatsrats, entstammte Paulssen einer traditionsreichen protestantischen Bürgerfamilie.¹⁵ Seine Abstammung und die gepflegte Bürgerlichkeit seines Elternhauses, in dem die politische Prominenz des wilhelminischen Kaiserreichs verkehrte, erfüllte Paulssen zeitlebens mit Stolz. Er investierte ansehnliche Beträge in die Erforschung der Familiengeschichte und breitete sich gerne darüber aus, daß unter seinen Vorfahren neben Staatsdienern und Advokaten auch Kaufleute, Seidenhändler und Bankiers versammelt waren, von denen einige zum Freundeskreis Goethes gehört hatten.¹⁶ Seine eigene Lebensführung als Unternehmer in Konstanz zeigte unverkennbar das Bemühen, den Stil repräsentativer Bürgerlichkeit nachzuleben, der seine Kindheit und Jugend geprägt hatte.

Die Ausbildung, die seine Familie Hans Constantin Paulssen hatte angedeihen lassen, war dementsprechend: Als Schüler besuchte er das Joachimsthalsche Gymnasium in Berlin und das Wilhelm-Ernst-Gymnasium in Weimar. Schon früh erteilte der Vater dem Tertianer politischen Anschauungsunterricht, indem er ihn mit in den Reichstag nahm, wo er von der Bundesrattribüne aus den Sitzungen folgen konnte. Weit mehr als Staatsmänner wie die Reichskanzler Bülow und Bethmann-Hollweg oder als Militärs wie Großadmiral Tirpitz oder Politiker wie Ernst Bassermann, August Bebel oder Wilhelm Liebknecht beeindruckte ihn indes die Person des Kaisers, den er noch lange nach dem kläglichen Ende der monarchischen Staatsform in Deutschland für einen Mann „von einer bestechenden, weiten Intelligenz“ hielt. Aus der Distanz eines halben Jahrhunderts befand Paulssen über Wilhelm II.:

Gebrauch macht. Es geht dabei – das muß hervorgehoben werden – nicht so sehr darum, Paulssens Wirkungsfeld in Betrieb und politischer Öffentlichkeit kritisch zu beleuchten, als vielmehr darum, seine Einstellungen und Problemsichten herauszuarbeiten. Wo dies durch Heranziehung nicht-subjektiver Quellen kontrastierend geschehen kann, wird diese Möglichkeit genutzt.

¹⁵ Arnold Paulssen, geb. 1864, war 1899-1907 und ein weiteres Mal von 1913-1918 gemeinsamer Bevollmächtigter beim Bundesrat in Berlin für Sachsen-Weimar-Eisenach und andere thüringische Staaten gewesen. 1908 wurde er Geheimer Staatsrat und Chef des Ministeriums des Innern und Äußern in Weimar. Er hatte wesentlichen Anteil an der Entstehung eines liberalen Landtagswahlgesetzes des Großherzogtums Sachsen-Weimar-Eisenach im Jahre 1909. 1919 wurde er Staatsminister und Vorsitzender der Staatsregierung des Freistaates Sachsen-Weimar-Eisenach. Unter seiner hauptsächlichen Mitarbeit kam 1920 der Zusammenschluß Thüringens zustande, wo er bis 1930 als Minister und Ministerpräsident fungierte. Reichshandbuch der Deutschen Gesellschaft, Berlin 1929, S. 1 385; Vergangenheit – Gegenwart. Heimatgeschichtliche Blätter der Greizer Zeitung 1930, Nr. 7.

¹⁶ Werner Mühlbradt, Hans Constantin Paulssen, Freudenstadt 1967; Gert von Klass, Unternehmer in Licht und Schatten. Der Weg der deutschen Arbeitgeberverbände, Wiesbaden 1962.

„Uns in unserer Jugend gefiel er. Er imponierte uns durch die Macht und den Glanz, die uns angezogen haben. Wir waren – wenn man das Wort gebrauchen möchte – deutsch introvertiert. Was wußten wir vom Ausland, von ausländischen Staatsverfassungen, von ausländischen Politikern, von anderen Ländern und anderen Staaten? (...) Um die Staatsformen dieser Länder kümmerten wir uns nicht. Wir kannten sie kaum. Wir brauchten sie unserer Ansicht nach auch kaum zu kennen, denn wir waren überzeugt, in einem Lande der Ordnung, der Pünktlichkeit, der Sauberkeit und auch des zunehmenden Wohlstandes (...) zu leben. Wir hatten den Eindruck, daß dieses Reich auf ehernen Säulen ruhte, seine Sicherheit konnte von keiner Seite gefährdet werden. Und uns gefiel dieses Land, in dem wir aufwuchsen.“¹⁷

Nach der Schulzeit in Berlin und Weimar nahm Paulssen 1911 wie schon sein Vater ein juristisches Studium auf, das er in Freiburg, München und Jena absolvierte. Gleich dem Vater, trat auch er dem Corps der Hasso-Borussen bei, dessen prägenden Einfluß auf seine politische Sozialisation Paulssen rückblickend nachdrücklich betonte.¹⁸ Wie seine akademisch gebildeten Altersgenossen sei er erfüllt gewesen von „hingebendem Stolz auf das, was die Väter erkämpften und schufen“, auf „Ordnung, (...) Kraft und Machtentfaltung, (...) politische und militärische Sicherheit“. Gab es auch unüberhörbare öffentliche Kritik am säbelrasselnden Regiment Wilhelms II., so „erzeugten“ – Paulssens Erinnerung zufolge – „gerade manche innen- und außenpolitischen Krisen jener Jahre vor dem 1. Weltkrieg in uns eine den Corps eigene, traditionell vaterländische, regierungsbejahende Haltung. (...) Wir waren (...) von dem heiligen Gefühl durchströmt, daß das Vaterland unser höchstes Gut sei, zu dessen Schutz alles und das Letzte von uns verlangt werden könnte.“

Als 1914 der Krieg begann, gehörte denn auch Paulssen zu jenen, die freiwillig an die Kasernentore drängten, um – „unterm Waffenrock ihr Band“ – in den Krieg zu ziehen, „ungeduldig von der Sorge erfüllt, daß ihr bereitwillig angebotenes Opfer nicht mehr zur rechten Zeit angenommen werden könnte“¹⁹. Zuvor hatte der 22jährige noch per Eil-Examen sein Studium abgeschlossen, den Dokortitel erworben und sich sodann als frisch gebackener Rechtsreferendar standesgemäß mit Hertha Binswanger, der Tochter des in Jena lehrenden, hochangesehenen Psychologen Professor Otto Binswanger, verheiratet. Da alle Welt und insbesondere auch die eigene Familie überzeugt war, daß ein rascher „Sieg-Frieden“ zu erwarten stand²⁰, sahen Eltern und Braut dem Fronteinsatz des jungen Gefreiten fast ebenso ungeduldig entgegen wie dieser selbst.²¹ Die Abkommandierung seines Regiments zur Ostfront ließ bis Anfang Februar 1915 auf sich warten. So erhielt der angehende

¹⁷ Hans Constantin Paulssen, Aus einer anderen Welt. Manuskript einer Schallplattenaufzeichnung aus dem Jahr 1962, S. 8, NLHCP.

¹⁸ Hans Constantin Paulssen, Corpsstudentische Tradition in unserer Welt von heute. Festrede bei dem akademischen Festakt des ordentlichen Köseener Congresses 1963 am 30. Mai 1963 in den Huttensälen zu Würzburg. Beilage zur Deutschen Corpszeitung Nr. 3, Juni 1963, S. 3.

¹⁹ Ebd., S. 4. Vgl. zum folgenden Cornelia Rauh-Kühne, Gelegentlich wurde auch geschossen: Zum Kriegserlebnis eines deutschen Offiziers auf dem Balkan und in Finnland, in: Gerhard Hirschfeld u.a. (Hrsg.), Kriegserfahrungen. Studien zur Sozial- und Mentalitätsgeschichte des Ersten Weltkriegs, Essen 1997, S. 146-169.

²⁰ Hans Constantin Paulssen, Kriegstagebuch, 21.9.1914, NLHCP.

²¹ Ebd.

Reserve-Offizier ausgiebig Gelegenheit, die in jenen Tagen von Kriegsbegeisterung gekennzeichnete Stimmung in Berlin mitzuerleben. Siegesmeldungen von der Front wurden in der Familie wie auf den Straßen mit überschwenglichem Jubel aufgenommen. Arnold Paulssen beeilte sich, seine Spareinlagen „behufs Zuweisung der Krieganleihe“ zu kündigen, vor allem Geldanlagen in Dollars umzuwandeln wegen des allgemein erwarteten Kurssturzes dieser Währung [!]. Seine Frau verbrachte ihre Nachmittage nun im Kreise patriotisch gesinnter strumpfstrickender Damen, die Socken für die Frontkämpfer herstellten.²² Noch bevor der älteste Sohn zur Front abkommandiert wurde, durchlebte die Familie Tage tiefer Besorgnis um das Schicksal des bei der Marine tätigen jüngeren Bruders. Dessen Schiff war Ende Januar 1915 in einem Seegefecht bei Holland versenkt worden. Als endlich ein Lebenszeichen von ihm eintraf, stellte sich heraus, daß er in englische Gefangenschaft geraten war, wo er bis März 1918 festgehalten wurde. Die Betrübnis des jungen Marineoffiziers, „die Gefangenschaft bleibe ein Fleck in seinem Leben“, mag noch einmal beleuchten, in welchem Geiste er und sein um zwei Jahre älterer Bruder Hans Constantin großgeworden waren.²³

Auch die Kriegseindrücke, die Hans Constantin Paulssen in den ersten Monaten seines Frontaufenthalts niederschrieb, um sie seiner Familie mitzuteilen, zeugen vom Streben nach militärischen Lorbeeren. Unüberhörbar spricht aus den Berichten der Ehrgeiz eines jungen Mannes, der sich nur ungern nach dem Regiment anderer richtete, wiederholt über „das Verhalten seiner Offiziere“ Klage führte und darauf drängte, bald einen Offizierslehrgang besuchen zu dürfen. Die weitreichenden Beziehungen des Vaters kamen der raschen Erfüllung dieses Wunsches zustatten, auch wenn ein Zusammenstoß „mit einem viel jüngeren Kameraden (...), der sehr frech gegen ihn gewesen war“, Paulssens Offizierskarriere zunächst zu behindern drohte.²⁴ Im Mai 1915 wurde Paulssen Leutnant, wenig später wurde er Ordonnanz-Offizier beim Armee-Oberkommando der im Krieg gegen Serbien eingesetzten 11. Armee. „Den Krieg nicht mehr [länger] aus der Froschperspektive des Meldereiters oder Gewehrführers zu erleben, sondern jetzt gewissermaßen im Gehirnrust einer Armee mit tätig sein zu dürfen“, beglückte ihn.²⁵ Ziel seiner Wünsche war jedoch die eigenverantwortliche Führung eines Bataillons, denn immer wieder machen die Tagebücher deutlich, wie schwer es ihm fiel, sich bedingungslos ein- und unterzuordnen.²⁶ Das von Paulssen seit seiner Corps-Zeit bis an sein Lebensende hochgehaltene Gemeinschaftsideal war für ihn von Anfang an alles andere als egalitär, sondern vielmehr das Ideal einer hierarchisch gegliederten Gemeinschaft, in der dem

²² Ebd., 21.9. und 18.11.1914.

²³ Ebd., 25.1. u. 3.2.1915 sowie 2.4.1917.

²⁴ Ebd. 29.4. u. 31.5.1915.

²⁵ Hans Constantin Paulssen, *Aus einer anderen Welt*, NLHCP, S. 22.

²⁶ Am deutlichsten trat dieser Zug hervor, als Paulssens Abteilung 1918 gemeinsam mit anderen Heeresverbänden in Lappland stationiert war und die Führung des Detachements zu Paulssens Mißfallen „einem wenige Monate älteren Leutnant“ zufiel. Mehrfach vertraute er seinem Tagebuch seine Verärgerung über den immer wieder aufkommenden „Stunk mit dem Detachementführer“ an, „im Frieden Postassistent, der typisch kleine Mann, mit dem ich im Frieden nicht auskommen kann.“, *Kriegstagebuch*, 27.6., 7.7. u. 31.7.1918, NLHCP.

„Führer“ eine integrierende Bedeutung zukam.²⁷ Die Aufgabe zu führen aber war ihm – nach seiner eigenen Einschätzung – wie auf den Leib geschrieben.

Als Paulssen Anfang 1916 mit dem Eisernen Kreuz Erster Klasse ausgezeichnet worden war, glaubte er sich seinem Ziel nahe. Doch mußte der junge Offizier bald erfahren, daß Tapferkeitsauszeichnungen und persönliche Eignung keine ausreichende Grundlage für eine militärische Karriere bildeten. Mißmutig berichtete er im November 1917 vom Balkan aus an seine Frau: „Selbst die besten Empfehlungen helfen beim Militär nicht über die Altersfrage weg. Ich könnte bei der 11. Armee, glaube ich, warten, bis ich schwarz würde, bis eine Abteilung frei würde, bei der alle Punkte so passen, daß ich ihre Führung übernehmen könnte.“²⁸ Es vergingen indes nur wenige Wochen, bis Paulssen der jüngste Leutnant der 11. Armee war, dem die sonst Hauptleuten vorbehaltene Führung einer Gebirgs-Maschinengewehr-Abteilung übertragen wurde.²⁹

In dem nun folgenden letzten Kriegsjahr wurde Paulssens Abteilung nach Finnland verlegt, wo seit einigen Monaten Bürgerkrieg zwischen von Rußland unterstützten Rotgardisten und Weißgardisten herrschte. Der Feldzug, der Paulssens Erinnerungen zufolge wenige Verluste forderte und deswegen „fast etwas Manöverhaftes“ hatte, brachte ihn erstmals mit sozialistischen Unruhen in unmittelbare Berührung. Mitte April 1918 berichtet das Tagebuch vom begeisterten Empfang der deutschen Truppen in Helsingfors: „Es war eine Seligkeit über die Befreiung der Stadt, wie man sie nur begreifen kann, wenn man sich von dem Schreckensregiment der Roten erzählen läßt.“³⁰ Und wenig später notierte er zum Kampf um eine von Rotgardisten besetzte Ortschaft: „Abel hatte (...) mit seinen beiden M. G. tüchtig unter den Roten aufgeräumt. (...) Ich selbst schoß auch eifrig mit.“³¹

Mit dem rasch errungenen Sieg rückte für Paulssen auch das siegreiche Kriegsende in scheinbar greifbare Nähe. Von Nachrichten über die Gesamtkriegslage weitgehend abgeschnitten, kursierten unter den deutschen „Befreiern“ Finnlands Zukunftspläne, ein finnisches Herzogtum unter einem Prinzen von Hessen zu installieren.³² Hier, so schien es dem mittlerweile 26jährigen, boten sich auch aussichtsreiche Chancen für eine berufliche Zukunft als Diplomat, die – im Gegensatz zur Laufbahn als Berufsoffizier – eine der Tradition der eigenen Familie angemessene Karriere versprach.³³ Ende September erreichte Paulssen seine Abkommandierung

²⁷ Welche Bedeutung Paulssen seiner corps-studentischen Sozialisation beimaß als Erziehung, „die unter Ausschaltung eines ungehemmten Individualismus den einzelnen zum Denken in der Gemeinschaft und zum Wirken für diese“ zur „Opferbereitschaft für die Gemeinschaft“ anhielt, erhellt sein Vortrag, in: Corpsstudentische Tradition, S. 8.

²⁸ Feldpostbrief an Frau Hertha v. 25.11.1917, NLHCP.

²⁹ Hans Constantin Paulssen, Aus einer anderen Welt, S. 25, NLHCP. Die reguläre Stärke einer solchen Abteilung betrug etwa 300 Mann mit vier bis fünf Offizieren und etwa 30 bis 40 Unteroffizieren. Brief Paulssens an Dr. H. J. Gordon jr., Department of History, University of Pittsburgh v. 21.5.1958, NLHCP.

³⁰ Kriegstagebuch, 15.4.1918.

³¹ Ebd., 19.4.1918.

³² Aus einer anderen Welt, S. 32, NLHCP. Am 9.10.1918 [!] vermerkt das Tagebuch: „Mit Jubel wurde gegen Mitternacht die Nachricht von der Königswahl des Prinzen von Hessen begrüßt.“, Kriegstagebuch.

³³ Bereits während des Krieges hatte Paulssen den Gedanken an eine Karriere als Berufsoffizier verworfen. Vgl. Feldpostbrief an Frau Hertha v. 12.9.1917, NLHCP.

als Attaché zu der in Helsingfors eingerichteten deutschen Gesandtschaft. Als wenige Tage später das Waffenstillstandsersuchen Deutschlands auf der Grundlage der 14 Punkte Wilsons erging, notierte sein Vater: „Hans' Freude an der Gesandtschaft in Helsingfors zu arbeiten, wird damit wohl vereitelt sein.“³⁴

In der Tat erwiesen sich Paulssens Diplomatenpläne als Luftschloß. Nachdem am 9. November der endgültige Waffenstillstand eintrat, wurde er zur Truppe zurückberufen, weil nach Bekanntwerden der Waffenstillstandsbedingungen zu befürchten stand, daß auch die in Finnland stationierten Truppen von Meutereien erfaßt werden könnten.³⁵ Doch Paulssens Eindrücke nach Rückkehr zur Truppe bestätigten diese Besorgnis nicht. Der Dienst ging in altgewohnter Weise weiter, und „alle Gespräche mit den Mannschaften bewiesen mir das große Vertrauen, das sie in mich setzten und die Freude, die sie über meine Rückkehr äußerten. Trotz der sich häufenden Hiobsnachrichten aus Deutschland nahmen mir diese Tatsachen viel von der Schwere, die mir jetzt auf der Seele lastet.“³⁶

Als Kommandeur seines Bataillons machte Paulssen seine zentrale Kriegserfahrung, indem er seine Befähigung zur eigenverantwortlichen „Menschenführung“ immer wieder erneut bestätigt fand. Seine ausgleichende Art, das Verständnis für die Tonart und die Bedürfnisse auch einfacher Leute, schließlich sein unerschütterliches „positives Denken“ kamen ihm als Truppen-Kommandeur wie später als Unternehmensleiter zustatten und wurden ihm von militärischen Vorgesetzten wie Untergebenen vielfach attestiert. So hieß es in Paulssens Qualifikationsbericht anlässlich seines Abschieds vom Militär: „Leutnant Paulssen übt einen ganz eigenartigen Einfluß auf seine Leute aus, unterstützt von ungewöhnlicher Beherrschung des Wortes. Er empfindet sozial, setzt sich energisch für das ein, was er als richtig und nötig für sein Bataillon erkannt hat und drückt seinen Willen durch. Dies findet der gewöhnliche Mann sehr bald heraus, verehrt einen solchen Führer und folgt ihm deshalb auch in schwierigsten Lagen willig.“³⁷

In den Tagen der Waffenstillstandserklärung und Demobilmachung sprechen die Kriegstagebücher hierzu eine besonders deutliche Sprache: Am 23. November 1918, als benachbart stationierte Truppenteile bereits meuterten, schrieb Paulssen:

„Durch dauernde Hetzereien und Sticheleien (...) werden auch bei mir einzelne Leute unsicher, so daß ich am Nachmittag eine lange Rede vor der ganzen Abteilung halte, um die Stimmung wieder herzustellen. Gott sei Dank ist mein persönlicher Einfluß nach wie vor noch groß genug, um die Leute bei der Stange zu halten, so sehr es einem auch durch ungeschickte Befehle (...) erschwert wird.“ Voll Genugtuung registrierte er denn auch, daß seine Abteilung noch „ganz bei der Sache“ war, auch

³⁴ Tagebuch Dr. Arnold Paulssen, 1914-1920, 4.10.1918.

³⁵ Kriegstagebuch, 10.11.1918.

³⁶ Ebd., 14.11.1918.

³⁷ Qualifikationsbericht über den Leutnant Paulssen, ausgestellt am 26.6.1920 von Major Hesterberg, Chef des Generalstabes, 2. Kavalleriedivision, 6. Armeekorps, NLHCP. Ganz ähnlich lautete das Urteil, das 1962 der Betriebsratsvorsitzende der Aluminium-Walzwerke Singen (AWS) über Paulssens Führungsqualitäten abgab. Vgl. Rede von Fritz Hässig aus Anlaß des 50jährigen Betriebsjubiläums Paulssens, NLHCP.

wenn er wehmütig ergänzte: „*Wie bald wird die Herrlichkeit, für die man seine ganze Persönlichkeit eingesetzt hat, zu Ende sein.*“³⁸

Die Lektüre seiner Kriegsaufzeichnungen weckt Verständnis für solche Empfindungen. Der Krieg in Serbien, Mazedonien, der Türkei und Finnland erscheint darin aus der Warte des erlebnishungrigen jungen Offiziers als eine Mischung aus persönlicher Bewährungsprobe, Kameradschaftserlebnis, mannschaftssportlicher Herausforderung, touristischer Attraktion und gesellschaftlichem Unterhaltungsprogramm. Wo auch immer Paulssens Bataillon stationiert war: die Haute Volée beeilte sich, die deutschen Offiziere zu sich zu bitten, kalte Buffets folgten einander in kurzen Abständen, und öfter als geschossen wurde getanzt. Nur selten fehlte es – wie im Sommer 1918, während einer vierwöchigen Abkommandierung an den Polarkreis – an „passablen jungen Damen“. Wohl „wegen der Primitivität der Stadt“, wie Paulssen vermutete, war hoch im Norden „der Damenflor bedeutend weniger niedlich als das sonst an allen anderen Orten, wo wir bisher waren, üblich war“.³⁹

Doch obwohl er die Annehmlichkeiten des Offiziersdaseins zu schätzen wußte, nahm Paulssen seine Aufgabe als Bataillonsführer überaus ernst. Nach seinem Dafürhalten waren die im November 1918 in anderen Truppenteilen um sich greifenden Erscheinungen nachlassender Disziplin Folge des Versagens der militärischen Führung, und sein ganzes Bestreben war es, die eigene Abteilung „solange in Ordnung zu halten, bis wir demobilisiert sind“.⁴⁰ Nachdem aus Helsingfors berichtet wurde, in mehreren Truppenteilen gehe es drunter und drüber, kritisierte Paulssen: „Nun mit einem Male erwacht bei den Herren Offizieren das Verantwortlichkeits- und Kameradschaftsgefühl, natürlich zu spät.“ Und nur wenig später machte er erneut seinem Ärger über unfähige Abteilungsführer Luft: „Bei den hiesigen Stäben haben die Zeiten die Ansicht immer noch nicht ändern können, daß ein aktiver Offizier alle notwendigen Fähigkeiten für jeden Posten besitzt.“⁴¹ Als es auch am eigenen Standort in einer benachbarten Abteilung Mitte November zur Befehlsverweigerung kam, nutzte er die Gelegenheit zu einer „reinigenden Aussprache“ mit seinen Leuten. Nach Paulssens Dafürhalten war ein Offizierskollege „für die ganze Schweinerei verantwortlich (...), da er sich nie um seine Leute gekümmert habe“. In sein Tagebuch schrieb er: „Der ehemals schneidige Offizier hatte natürlich vor seinen Leuten klein beigeben müssen (...) und mit Hilfe eines förmlichen Kompromisses die Sache notdürftig zusammengekittet.“ Nur einen Tag später monierte er: Kaum scheinen die Unruhen unter Kontrolle, sei der Führer der anderen Abteilung „im bekannten Leichtsinns schon wieder oben auf“ und halte Reden, daß „*nur* ‚Telegraphisten, Bäcker und solche Kerle‘ Disziplinlosigkeiten begingen!“⁴²

Trotz seines offenkundig patriarchalen Habitus war Paulssen demonstrativ zur Schau getragene soziale Überheblichkeit ebenso zuwider wie Unterordnungsverhältnisse, die sich auf eine bloß formale, nicht auf Qualifikation und Leistung,

³⁸ Kriegstagebuch, 23. u. 30.11.1918.

³⁹ Ebd., 23.11.1918.

⁴⁰ Ebd., 28.11.1918.

⁴¹ Ebd., 15.11. u. 24.11.1918.

⁴² Ebd., 15. u. 16.11.1918.

sondern dem Status beruhende Autorität stützten.⁴³ Diesem Grundsatz sollte er auch als Unternehmer und Verbandspräsident treu bleiben. „Nichts schadet dem Betriebsklima mehr“ – so lautete einer seiner Grundsätze erfolgreicher Unternehmensführung – „als ungeeignete Vorgesetzte“; und Eignung war für ihn gleichbedeutend mit einer „Autorität ausstrahlenden Haltung der Vorgesetzten, beruhend auf Mehr- und Besserwissen (...)“⁴⁴. 1964 von einem Journalisten befragt, welchen Rat er als ausscheidender Arbeitgeberpräsident seinen Kollegen zu geben habe, antwortete Paulssen: „Beispiel geben“. Ein Unternehmer habe täglich aufs neue unter Beweis zu stellen, daß er sein Geld verdiene. Und diejenigen, die mit diesem Geld protzten, das seien „die größten Feinde der Unternehmer“⁴⁵.

Im Krieg verachtete Paulssen Offiziere, die militärischen Gehorsam erzwingen, ohne über (funktionale) Autorität zu verfügen, als „Schande des Offizierskorps“, die den militärischen Erfolg aufs Spiel setzten.⁴⁶ Mangelnde Kameradschaftlichkeit der Führer, ein im Ersten Weltkrieg vielbeklagtes Problem⁴⁷, war Paulssen eine Gefährdung nicht nur von Ordnung und Disziplin, sondern auch der von ihm so hochgehaltenen Gemeinschaft. Er zog aus diesen militärischen Erfahrungen Konsequenzen, die sein späteres Verhalten als Unternehmensleiter maßgeblich prägten. „Betriebsgemeinschaft“ war ihm ein alle politische Zäsuren seiner Unternehmertätigkeit überdauernder Wert, dessen Umsetzung in den Betriebsalltag sein persönlicher Einsatz galt.

So wie er im Krieg immer wieder ein persönliches Wort an die Mannschaften richtete und diese in seinem Sinne über die allgemeine Lage informierte⁴⁸, gehörten Ansprachen zur volkswirtschaftlichen Lage und zur Situation des eigenen Betriebs bei Betriebsversammlungen später für Paulssen zum Alltag als Unternehmer.⁴⁹ In der Weimarer Republik und später in der Bundesrepublik galt das ebenso wie zwischen 1933 und 1945 unter den autoritären Rahmenbedingungen der national-

⁴³Zur idealtypischen Unterscheidung formaler (bzw. kreditiver) und funktionaler Autorität: Hartmann, *Der deutsche Unternehmer*, S. 16-23. Seine auf Befragung industrieller Führungskräfte und Wirtschaftsexperten basierende Untersuchung erbrachte das Ergebnis, daß sich die deutsche Unternehmerschaft der 1950er Jahre – im Gegensatz zu jener westlicher Industrieländer – vorherrschend auf kreditive, nicht durch Qualifikation und Leistung basierende Autorität stützte, sondern auf formale Werte wie Privateigentum, Berufung und Elite-Ideologie.

⁴⁴Hans Constantin Paulssen, *Psychologie der Unternehmensführung*, Konstanz 1970, S. 7 u. S. 9.

⁴⁵Fernsehinterview von Alfred Horné mit Hans Constantin Paulssen. Bayerischer Rundfunk 1964.

⁴⁶Kriegstagebuch, 25.11.1918.

⁴⁷Vgl. Hermann Kantorowicz, *Der Offiziershaß im deutschen Heer*, Freiburg i. Br. 1919 sowie Martin Hobohm, *Soziale Heeresmißstände im Ersten Weltkrieg*, in: Wolfram Wette (Hrsg.), *Der Krieg des Kleinen Mannes. Eine Militärgeschichte von unten*, München/Zürich 1992, S. 136-145.

⁴⁸So hielt Paulssen seiner Truppe – da es an Feldgeistlichen mangelte, die sonntags einen Gottesdienst hätten abhalten können – statt dessen „staatsbürgerliche Vorträge“, Kriegstagebuch, 28.7.1918 u.ö. Auch als er während der Rückführung seiner Abteilung nach Deutschland überall „einzelne Schreier-Kreise“ bemerkte, die im Sinne der Soldatenräte zu agitieren versuchten, schaltete Paulssen sich als Redner ein, „um die ordentlich gesinnten zu unterstützen“. Ebd., 10.12.1918.

⁴⁹Vgl. z. B. Hans Constantin Paulssen, *Ansprache eines Unternehmers an seine Mitarbeiter*, Weihnachten 1966, in: *Industriekurier*, 22.12.1966 u.ö.; außerdem ders. zum Stichwort „Betriebsversammlung“, in: *Psychologie*, S. 18.

sozialistischen Arbeitsordnung.⁵⁰ So hatten Betriebs-Jubiläumsfeiern, die unter Anteilnahme der gesamten Belegschaft begangen wurden, ihre Entsprechung in feierlich begangenen Stiftungsfesten von Paulssens Abteilung, die 1919 unter seiner Leitung auf ihr vierjähriges Bestehen zurückblicken konnte.⁵¹ Den in Singen als besonders stimmungsvoll bekannten, von Paulssen initiierten Betriebs-Weihnachtsfeiern der Aluminiumwerke, denen er eine persönliche Note zu geben bemüht war, entsprachen im Krieg „feldgraue Weihnachten im einsamen Mazedonien“. Im festlich mit einem Weihnachtsbaum geschmückten Saal hielt der Bataillonsführer vor Offizieren und Mannschaft eine Ansprache, „nicht dienstlich, sondern eine kameradschaftliche Weihnachtsrede, die mit einem Hurrah für Kaiser, Heer und Heimat schloß“ und durch Gesangs- und Gedichtvorträge und den Auftritt Knecht Ruprechts eingeraht wurde.⁵² Vergleichbare Parallelen wiesen andere Verhaltensweisen auf, die Paulssen sich als Unternehmer zur Maxime gemacht hat. Wie er später als Generaldirektor – etwa beim Mittagessen in der Werkskantine oder anlässlich von Betriebsausflügen – immer wieder Anlässe suchte, mit einzelnen Beschäftigten oder Gruppen der Belegschaft in Kontakt zu kommen⁵³, hatte Paulssen schon als Leutnant ähnliche – für den Umgang im Kaiserlichen Heer durchaus ungewöhnliche – Konzepte zur Pflege des Zusammengehörigkeitsgefühls angewandt. Im November 1918 z. B. hatte er sich zwischen den Exerzierübungen mit seinen Soldaten eine Schneeballschlacht geliefert.⁵⁴

Strategien wie diese hatten den Erfolg, daß es Paulssen tatsächlich gelang, sein Bataillon trotz revolutionärer Unruhen im unmittelbaren und weiteren Umfeld bis zur Demobilmachung in der Hand zu behalten. Mit Stolz erfüllte ihn, daß seine Mannschaften die Kaserne einer von Soldatenräten übernommenen Abteilung „besonders stramm“ singend passierten, während dort die Leute mit den Händen in den Hosentaschen „uns spöttische Bemerkungen zuriefen“⁵⁵. Als Anfang Dezember 1918 auch Paulssens Abteilung als eine der letzten militärischen Einheiten von Finnland aus die Rückkehr nach Deutschland antrat, war die Stimmung des Bataillonsführers wie seiner Offiziere gedrückt und die Zukunftsaussichten ungewiß. „Das einzige, was uns noch Hoffnung gab für die Zukunft“, so hielt Paulssen in seinem Tagebuch fest, „war das Vertrauen in unsere Abteilung und die Hoffnung mit ihr und anderen zuverlässigen Truppen in Deutschland mitarbeiten zu dürfen an der Wiederherstellung der Ordnung.“⁵⁶

Die Begeisterung fürs Militär überdauerte das Kaiserreich. Sie hielt ihn bis 1920 als Führer eines Freikorps beim Heer und beseelte ihn auch noch, als dieses den

⁵⁰ Belege in reicher Zahl bieten die Werkzeitungen der AWS, das 1936-1945 erscheinende Organ An der Walze und dessen seit 1950 erscheinendes Nachfolgeorgan, Der Arbeitskamerad.

⁵¹ Kriegstagebuch, 22.9.1918 u. 13.9.1919.

⁵² Kriegstagebuch, 21.12.1917; zu den Werkweihnachtsfeiern: Nachruf auf Paulssen im Singener Boten 20.01.1984.

⁵³ Zu Paulssens Bemühen, gelegentlich persönlich mit einzelnen Arbeitern zusammensitzend, etwa anlässlich eines Bierabends der Werksfeuerwehr, Tagebuch, 12.10.1929; vgl. dazu Paulssen, Psychologie, S. 7. „Die offene Tür des Chefs“ nennt Paulssen hier Bedingung eines guten Betriebsklimas.

⁵⁴ Kriegstagebuch, 29.11.1918.

⁵⁵ Ebd., 30.11.1918.

⁵⁶ Ebd., 6.12.1918.

Treueeid auf Hitler zu schwören hatte. Noch in seinem Entnazifizierungsverfahren gab Paulssen die trotzig Erklärung ab: „Wenn derjenige Militarist ist, der gerne Soldat war, so bin ich es.“⁵⁷ Das war aufrichtig, wie die Tagebucheinträge vom Ende des Zweiten Weltkriegs zeigen. So hatte der Zivilist es im April 1945 beispielsweise nicht unterlassen können, angesichts „einiger trauriger Überreste deutscher Truppenteile“, die „völlig aufgelöst, meist ohne Waffen“ durch Konstanz vagabundierten, höchstpersönlich die Initiative zu ergreifen, um die in der Stadt verbliebenen Formationen „zu einem geschlossenen Marsch und straffer Kapitulation an der Schweizer Grenze zu bringen“, ein Vorhaben, dem angesichts der Auflösungserscheinungen jeder militärischen Ordnung kein Erfolg mehr beschieden war.⁵⁸ Als über 40jähriger Fabrikdirektor war Paulssen – 1934 zum Hauptmann d. R. befördert – dem in Konstanz stationierten Infanterie-Regiment 14 als „Ergänzungsführer“ beigetreten und hatte wiederholt an militärischen Übungen der Wehrmacht teilgenommen. Auch am gesellschaftlichen Leben der seit 1936 in Konstanz etablierten Garnison nahm er regen Anteil. 1938 während der Sudetenkrise und 1939 bei Kriegsbeginn wurde der Leiter eines Großbetriebs jeweils vorübergehend eingezogen, 1939 als Chef der 12. Maschinengewehr-Kompanie seines Regiments, um jedoch schon nach den ersten Kriegswochen U.K. gestellt zu werden.⁵⁹

Das Faible fürs Militärische wirkte in den Betrieb hinein, verschaffte einer ganzen Reihe ausgemusterter Aktivisten des „Freikorps Paulssen“ einen Arbeitsplatz bei den Aluminium-Walzwerken und fand in den zwanziger Jahren beim Aufbau einer Werksfeuerwehr und während der NS-Zeit bei der Institutionalisierung von Werkschar und Werkschutz der AWS ein dankbares Betätigungsfeld. Noch 1970 verlangte Paulssen in einer von ihm verfaßten Schrift über die „Psychologie der Unternehmensführung“: „Gefordert werden muß die persönliche Kenntnis des Vorgesetzten über seine direkten Mitarbeiter. (...) Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen, landsmannschaftliches Herkommen, besondere Lebensvorgänge (...), etwaige frühere andere Berufszugehörigkeit, Vertriebener, Kriegsteilnehmer, evtl. auch militärischer Dienstgrad – eine gute militärische Beurteilung hat in allen zivilisierten Staaten ihre Bedeutung – und schließlich die Kenntnis früherer Dienstzeugnisse.“ Auch vertrat er die Auffassung, „Sondergruppen“, wie z. B. die Werksfeuerwehr, verdienen die Unterstützung der Unternehmensleitung. Indem sie „Erziehung (...) in halb-militärischer Ordnung und Unterordnung“ praktizierten, könnten die Werksfeuerwehren zu „Kristallisationskörper[n] der besten und wertvollsten Elemente“ im Betrieb gemacht werden. „Den Vorwurf, damit ‚Soldatle‘ zu spielen,“ setzte Paulssen hinzu, „kann man ruhig auf sich nehmen.“ Als Beleg für die Erfolgsträchtigkeit seiner Empfehlungen verwies er auf eigene Erfahrungen: „Das Aufgabengebiet einer freiwilligen Werksfeuerwehr kann auch auf den allgemeinen Wach- und Ordnungsdienst und weitere Ordnungsaufgaben innerhalb eines Werkes ausgedehnt werden. Als der Verfasser in den zwanziger Jahren nach dem ersten Zusammenbruch Deutschlands eine Werksfeuerwehr schuf, schwebte ihm das damals

⁵⁷ Hans Constantin Paulssen, Zurückweisung von politischen Belastungen v. 10.9.1945, Entnazifizierungsunterlagen, NLHCP.

⁵⁸ „Gästebuch“ (= Paulssens kommentierte Kompilation der Tagebücher 1945-1948), S. 2, NLHCP.

⁵⁹ Nachruf auf Hans Constantin Paulssen, in: Der Seehase 1984, Nr. 146, S. 6.

notwendige Ziel vor, hier einen Kristallisationspunkt für die ordnungswilligen Elemente gegenüber allen Unordnungsfaktoren zu schaffen. Ähnliches trat ein beim Wiederaufbau nach dem Zusammenbruch 1945.⁶⁰

Auch die Umgangsformen des sonst als so distinguiert bekannten Mannes⁶¹ blieben im Betrieb stets militärisch gefärbt. Beharrlich vermied Paulssen im schriftlichen Verkehr mit seinen Direktoren und Untergebenen die zivile Höflichkeitsrede. Stets beließ er es dabei, statt „Sehr geehrter Herr Maier“ kurz und bündig „Lieber Maier“ zu schreiben, eine Gewohnheit, die in späteren Jahren durch seine persönliche Sekretärin sabotiert wurde. Offenbar weil sie sie als nicht mehr zeitgemäß erachtete.⁶²

Nicht zuletzt die „Familienpolitik“ scheint von Paulssens militärischen Neigungen beeinflusst worden zu sein. Jedenfalls schrieb das Traditionsblatt des Infanterieregiments 14 es Paulssens „durch Zeitgeschehnisse und Zeitgeist geformter soldatischer Natur“ zu, „daß sein Sohn aktiver Marineoffizier wurde und Offiziere des I. R. 14 seine beiden Töchter geheiratet haben“. Einer der Schwiegersöhne fiel im Krieg, der andere, vormalig Generalstabsoffizier, trat nach dem Zweiten Weltkrieg und fünfjähriger russischer Gefangenschaft in die Dienste der AWS ein.⁶³ Der 1941 im Kriegseinsatz umgekommene einzige Sohn Paulssens, Ottokar Paulssen, war U-Boot-Kommandant gewesen. Voll Stolz auf den Kriegseinsatz des Sohnes hatte der Vater arrangiert, daß der Kapitänleutnant vor der „Gefolgschaft“ der Aluminium-Walzwerke „über den Einsatz seines U-Bootes vor dem Feinde“ sprechen konnte.⁶⁴ Als im Dezember 1941, wenige Tage vor seinem Tode, dessen Name im Bericht des Oberkommandos der Wehrmacht genannt wurde, „da er vor Alexandria einen englischen Kreuzer versenkt“ hatte, notierte der Vater in sein sonst sehr nüchtern, geschäftsmäßig gehaltenes Tagebuch jener Jahre: Zuhause „alles in hellster Aufregung über diese großartige Nachricht. Alle Welt sendet telefonisch [und] teleg. Glückwünsche, und wir sind sehr glücklich.“⁶⁵

Zu diesem Zeitpunkt war Hitler noch auf dem Höhepunkt seiner Macht, und die Notiz – ebenso wie euphorische Kommentare zum Kriegsgeschehen von Großvater Arnold Paulssen⁶⁶ – beleuchten wohl die damals allgemein verbreitete Stimmung.

⁶⁰ Paulssen, *Psychologie*, S. 11 und S. 22 f.; zur Verbreitung militärischer Traditionen unter den deutschen Unternehmern und zum Zusammenhang von Patriarchalismus, Übernahme militärischer Vorbilder und Erziehung der Arbeitnehmer zu Disziplin: Hartmann, *Der deutsche Unternehmer*, S. 94 f.

⁶¹ So das Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* Nr. 5 v. 30.1.1963, S. 28 über den BDA-Präsidenten.

⁶² Information von Frau Klara Fuchs, Pressestelle der AWS.

⁶³ Hans Constantin Paulssen, Brief an Paul Menge v. 7.4.1951, NLHCP.

⁶⁴ *Badische Rundschau*, 17.12.1941.

⁶⁵ *Kriegstagebuch*, v. 16.12.1941. Zur öffentlichen Resonanz dieses Ereignisses auch: *Badische Rundschau*, 17.12.1941: „Kapitänleutnant Paulßen versenkte britischen Kreuzer“.

⁶⁶ Arnold Paulssen schrieb im Juni 1940 an seinen Sohn: „Dein diesjähriger Geburtstag steht im Zeichen des großen Sieges der deutschen Waffen (...), der selbst unsere kühnsten Erwartungen überstiegen hat, und ist so sicher zu einem der freudigsten Deines Lebens geworden.“ Und wenig später spekulierte er: „Ich nehme auch an, daß wir nach den so gut geglückten Landungen in Norwegen nun auch ebenso Landungen in England bewerkstelligen können und daß wir dann England so lange besetzt halten, bis die englische Regierung und namentlich das Unterhaus müde geworden ist.“ Dr. Arnold Paulssen, Briefe an Hans Constantin Paulssen v. 13. u. 18.6.1940, NLHCP.

Diese sollte sich in der zweiten Kriegshälfte jedoch gründlich wandeln, allerdings ohne daß Paulssens Bewunderung für Hitlers Wehrmacht dadurch Schaden gelitten hätte. Noch als die Katastrophe sich klar abzeichnete, in die Europa und nicht zuletzt Deutschland durch das NS-Regime geführt wurden, bemühte sich Paulssen um die postume Verleihung einer militärischen Auszeichnung für seinen Sohn. Sie war erst nach dessen Tod geschaffen worden für „Wehrmachtsangehörige, welche im Wehrmachtsbericht persönlich genannt wurden“.

Als im Frühjahr 1945 französische Panzer kampflös Konstanz einnahmen, wurden sie freudig von der Bevölkerung begrüßt. Paulssen jedoch bemerkte zu diesem Schauspiel in seinem Tagebuch: Wir „atmeten (...) zunächst erleichtert auf, wenn wir auch das Gefühl tiefer Beschämung über die Kläglichkeit dieses letzten uns sichtbaren deutschen Widerstandes hatten.“⁶⁷

Außerungen dieser Art machen keinen Hehl aus einer von Paulssen selbst als „national“ bezeichneten Gesinnung: „Ich war national, werde das bleiben und es nie bestreiten“, ließ der Industrielle die Entnazifizierungsgremien wissen und fügte hinzu: „Ich liebe Deutschland und bedaure, daß es durch falsche Führung zum Kriege und zu diesem Kriegsende gekommen ist.“⁶⁸ Eine Nähe zum NS-Regime hat er dennoch stets von sich gewiesen und damit begründet: „Ich hatte das Empfinden, daß der Nationalsozialismus zu meiner Herkunft und zu meiner Lebens- und Weltauffassung nicht passe.“⁶⁹

Um diese Selbsteinschätzung beurteilen zu können, muß der Blick noch einmal zurück in die zwanziger Jahre gerichtet werden. Es bedarf nicht vieler Worte, um darzulegen, daß Paulssen kein Anhänger der „Soldatenratswirtschaft“⁷⁰ war, die er schon während seiner Rückkehr von Finnland auf einem Marineschiff aus der Nähe kennengelernt und bekämpft hatte. Kaum wieder auf deutschem Boden angelangt, hatte er in Stettin Zeitungsnachrichten entnommen, daß in Schlesien, der Mobilmachungsprovinz seiner Abteilung, freiwillige Truppen zum Grenzschutz gegen polnische Übergriffe zusammengezogen würden.⁷¹ Ohne Kontakt zur militärischen Führung und ohne Vorstellungen, in welchen beruflichen Bahnen sich die eigene Zukunft bewegen könnte, stellte er seiner nun noch etwa 350 Mann starken Abteilung in Aussicht, er werde sich zusammen mit denjenigen, die bereit seien, ihm dorthin zu folgen, der Militärleitung in Schlesien zur Verfügung stellen. Den übrigen – es handelte sich Paulssens späterer Erinnerung zufolge um 20 bis 30 ältere Leute, ausnahmslos Mannschaftsgrade – wurden noch in Stettin die Entlassungspapiere ausgehändigt.⁷² In Breslau angelangt, bot sich – so Paulssen in einer Darstellung der

⁶⁷ Gästebuch 1945-1947, S. 2.

⁶⁸ Paulssen, Zurückweisung von politischen Belastungen v. 10.9.1945, Entnazifizierungsunterlagen, NLHCP.

⁶⁹ Fernsehinterview 1964. Zur Verbreitung dieser Einstellung bei Angehörigen der Industrie-Elite vgl. Cornelia Rauh-Kühne, Die Unternehmer und die Entnazifizierung der Wirtschaft in Württemberg-Hohenzollern, in: dies. und Michael Ruck (Hrsg.), Regionale Eliten zwischen Diktatur und Demokratie. Baden und Württemberg 1930-1952, München 1993, S. 320.

⁷⁰ Kriegstagebuch, 12.12.1918.

⁷¹ Die Bildung eines Freiwilligen Grenzschutzes war am 24.11.1918 von der Obersten Heeresleitung befohlen worden. Hagen Schulze, Freikorps und Republik 1918-1920, Boppard 1969, S. 26.

⁷² So jedenfalls berichtete Paulssen den Hergang aus der Distanz eines halben Jahrhunderts. Aus

Ereignisse aus dem Jahr 1962 – „kein erfreulicher Anblick, auch hier überall Soldaten mit roten Armbinden, mit aufgeknöpften Mänteln, unordentlich aussehend, die als sogenannte Wache oder als Nichtstuer herumstanden“⁷³. Paulssens Abteilung wurde sofort durch Reste sich auflösender anderer Truppenteile und durch andere Waffengattungen verstärkt, so daß ihm nun zeitweise ein Bataillon in der Stärke von acht Kompanien und 1600 Mann mit etwa 20 Offizieren unterstand, für das sich bald die Bezeichnung „Freikorps Paulssen“ einbürgerte.⁷⁴

Immer wieder in seinem späteren Leben hat Paulssen den Vorwurf zurückgewiesen, sich durch Bildung und Führung eines Freikorps auf die Seite der Republikgegner geschlagen und mit Vorsatz das Geschäft der Reaktion betrieben zu haben.⁷⁵ Tatsächlich werden derartige – zuerst von der organisierten Arbeiterschaft Singens vorgebrachten – Behauptungen dem komplexen historischen Geschehen nicht gerecht, in dem sich neben vielen ähnlichen Verbänden auch das Freikorps Paulssen konstituierte.⁷⁶ Die Vorstellung, all diese – in sich wie untereinander sehr heterogenen Verbände – seien „eines Geistes“, eben reaktionär, gewesen, wurde von der Forschung längst zurückgewiesen. „Die Wirklichkeit sah“, so Hagen Schulze, „anders aus. So vielfältig die Freikorps zu Beginn ihres Bestehens waren, so unterschiedlich waren [anfänglich] auch die Motive ihres Kampfes.“⁷⁷

Paulssen berichtete denn auch, seine Truppe habe „keine ausgesprochene politische Haltung“ gehabt. „Es waren dem Lebensalter nach junge Leute“, er selbst sei mit seinen 27 Jahren einer der Ältesten gewesen. Auch nach ihrer sozialen Herkunft hätten sich keine Auffälligkeiten gezeigt: Unteroffiziere und Mannschaften hätten den verschiedensten Berufszweigen angehört, wenn auch „naturgemäß (...) diejenigen, welche sich freiwillig weiterverpflichteten“, meist solche gewesen seien, „die entweder noch keinen Beruf hatten oder nach Rückkehr ihren alten Beruf nicht offen gefunden hatten“.⁷⁸

Bei aller Enttäuschung und Wehmut, mit der Paulssen wie viele seiner Offi-

einer anderen Welt, S. 38. Bei anderer Gelegenheit hatte er die Zahl derer, die sich zum Verbleib beim Heer entschieden, mit „mehr als 200“ angegeben, es dürften also viele Soldaten, die bis zur Rückkehr in die Heimatprovinz Schlesien bei der Stange geblieben waren, in Breslau ihren Abschied erklärt haben. Brief Paulssens an Dr. Gordon jr., Pittsburgh.

⁷³ Paulssen, Aus einer anderen Welt, S. 39. Zu „Zersetzungserscheinungen“ des Heeres in Oberschlesien um die Jahreswende 1918/19 auch: Karl Hofer, Oberschlesien in der Aufstandszeit 1918-1921. Erinnerungen und Dokumente, Berlin 1938, S. 12: „Kein Truppenteil ist ohne starke Erschütterungen über Breslau hinweggekommen.“

⁷⁴ Die Stärkeangaben zum Freikorps Paulssen stammen von Paulssen. Brief an Dr. Gordon jr., Pittsburgh. Dagegen ist im Qualifikationsbericht des Chefs des Generalstabes über Paulssen v. 26.6.1920 davon die Rede, daß das Freikorps „allmählich Tausend Mann stark wurde“. Beide Dokumente NLHCP. Die Bildung von Freiwilligenverbänden aus bestehengebliebenen Feldformationen war ein verbreitetes Rekrutierungsmodell der Freikorps. Ihre Stärke konnte schwanken zwischen rund 40 000 und kaum mehr als 30 Mann. Schulze, Freikorps, S. 28. u. S. 39.

⁷⁵ Vgl. dazu die Darstellung von Paulssens Entnazifizierungsverfahren, NLHCP.

⁷⁶ Die Gesamtzahl der Freikorps und Freikorpskämpfer ist umstritten. Hagen Schulze schätzt, daß zum Zeitpunkt ihrer stärksten Verbreitung ca. 250 000 Mann in etwa 120 selbständigen mobilen Freikorps erfaßt waren. Schulze, Freikorps, S. 36.

⁷⁷ Erst in Konfrontation mit einer feindseligen Umwelt stellte sich in vielen Freikorps seit Mitte des Jahres 1919 allmählich eine entschieden republikfeindliche Haltung ein. Schulze, Freikorps, S. 54.

⁷⁸ Brief an Dr. Gordon jr., Pittsburgh.

zierskollegen das Ende des Kaiserreichs erlebt hatte⁷⁹, deutet nichts darauf hin, daß die Verpflichtung eines Freiwilligenverbandes für den Grenzschutz Ost bei ihm von der Absicht geleitet gewesen wäre, gegen die Regierung vorzugehen. Auf Paulssen traf vielmehr vollkommen zu, was ein anderer ehemaliger Freikorpsoffizier konstatierte, „daß jene meist jüngeren Frontoffiziere, die Freikorps auf die Beine brachten, zunächst gar nicht in der Lage waren, die politischen Vorgänge, in die sie hineingestellt waren, anders als rein gefühlsmäßig(...) zu betrachten“⁸⁰. Und sein Gefühl sagte dem Weimarer Bürgersohn, in erster Linie gelte es, Ordnung und Unversehrtheit der Grenzen in Deutschland wieder herzustellen.

Auch die Umstände, unter denen er sein Freikorps rekrutierte, waren für viele Freiwilligenverbände typisch ebenso wie seine und seiner Leute Motive. Der persönliche Einsatz galt dem Kampf für die Einheit der Nation und war „im Bewußtsein vieler Freikorpsoldaten nur eine Fortsetzung des Weltkrieges“⁸¹. Dabei durften sie sich nicht nur in Übereinstimmung mit den Zielen der Obersten Heeresleitung unter General Groener sehen, der am 16. November die Aufstellung von Freiwilligentruppen in den östlichen Grenzgebieten angeordnet hatte. Auch die Regierung Ebert setzte – wie ein emphatischer Aufruf zur Gestellung von Freiwilligenverbänden signalisierte – große Hoffnungen auf die Freikorps, die sie zudem mit einem außerordentlich üppigen Sold für ihren Einsatz belohnte: „Ihr sollt“, so hieß es in dem Appell vom 9. Januar 1919, „das Vordringen von Landesfriedensbrechern aufhalten. (...) Die Republik ruft Euch, sie sorgt für Euch, aber sie braucht Euch auch. Freiwillige vor!“⁸²

Doch auch wenn Paulssens Bataillon schon nach wenigen Tagen Aufenthalts von Breslau nach Posen verlegt und dort, wo es kaum deutsche Truppen gab, in heftige Kämpfe mit polnischen Einheiten verwickelt wurde, so macht sein Tagebuch doch auch deutlich, daß die für den Grenzschutz-Ost tätigen Freikorps sich bald in einer – von den Soldaten und Offizieren nicht erwarteten – doppelten Frontstellung sahen. In Breslau, das immer wieder als Durchgangsstation fungierte, waren Streiks, die zu bewaffneten Auseinandersetzungen zwischen Arbeitern und dortigen Freikorps führten, an der Tagesordnung. In Ohlau, wo Paulssens Bataillon seit 8. Juli 1919 lag, begegnete ihm die organisierte Arbeiterschaft mit großer Ablehnung. „Der Volksrat, aus unabhängigen Hetzern bestehend,“ erklärte, so Paulssen in seinem Tagebuch, „daß eine solche Truppe (...) nicht in Ohlau bleiben könne. Wir seien eine ganz rauhe Bande, die friedliche Bürger überfiele.“ Wenig später kam es zu einem gravierenden Zwischenfall, bei dem ein Zivilist von einem Posten des Freikorps erschossen wurde. Die örtlichen Gewerkschaften forderten ultimativ und unter

⁷⁹ Das Kriegstagebuch vermerkt am 16.11.1918: „Als ein Divisions-Pfarrer eine Ansprache hält, weinen viele der versammelten Soldaten beim abschließenden Gesang der Nationalhymne. Auch mir wurden die Augen feucht. Soll das das Ende sein?“ Und auf der Rückreise in die Heimat am 6.12.1918: „(...) fuhren wir der Heimat entgegen, dunklen Tagen, von denen wir nicht wußten, was sie uns bringen würden“. Zur Verbreitung solcher Gefühle vor allem im Offizierskorps, aus dem sich die Freikorps zu einem erheblichen Anteil rekrutierten: Schulze, Freikorps, S. 59.

⁸⁰ Friedrich Wilhelm v. Oertzen, Die deutschen Freikorps 1918-1923, 4. erw. Aufl., München 1983, S. 18.

⁸¹ Schulze, Freikorps, S. 58.

⁸² Ebd., S. 30 f., S. 42 u. S. 104, Zitat S. 31.

Streikandrohung den Abzug des Militärs, und es kam zu einer Krisensitzung mit den politischen Repräsentanten der Stadt, bei der ein örtlich befehlsberechtigter Vorgesetzter zu Paulssens Entrüstung Zugeständnisse an die Gewerkschaftsvertreter machte. Der Todesschütze sollte bestraft, das Freikorps aus Ohlau wegverlegt werden. Paulssen, der freilich eingestehen mußte, „daß sich die bürgerlichen Parteien in der Verhandlung derart schlapp benommen hatten, daß sie den durch uns dargestellten Schutz [!] nicht verdienten und sie mit Recht den Unabhängigen ausgeliefert würden“, kommentierte den Abzug seiner Abteilung aus Ohlau mit der Bemerkung: „Ein politischer Fehler ist diese Verlegung, sie schwächt das Bürgertum und stärkt die Schreier unter den Unabhängigen.“⁸³

Ein Weitertreiben der Revolution zu verhindern, die gemäßigten Kräfte zu stärken und die bürgerliche Welt, in der er groß geworden war, so weit als möglich zu erhalten, war offenbar die Aufgabe, die Paulssen – konfrontiert mit inneren Unruhen in den östlichen Grenzgebieten – sich und seiner Truppe gestellt sah.⁸⁴ Der dabei zwangsläufig zutage tretende Konflikt mit der organisierten Arbeiterschaft war typisch für das Verhältnis zwischen Freikorps, Räten und Gewerkschaften im ganzen Reichsgebiet und trug dazu bei, viele Freikorps im antirepublikanischen Sinne zu radikalisieren.

Das Tagebuch erweckt allerdings auch den Eindruck, als habe sich Paulssen unter dem Zwang der politischen Verhältnisse rasch umorientiert und – um Ruhe und Ordnung zu gewährleisten – Formen der Zusammenarbeit mit den Räten erprobt. Als ihm und seinen Leuten im oberschlesischen Aufstand in Ratibor sofort wieder Feindseligkeit entgegenschlug, die durch Zeitungsberichte über den Vorfall in Ohlau noch genährt worden war, nahm Paulssen – seinen Tagebuchnotizen zufolge – sofort Verbindung mit dem Volksrat auf, um seine Sicht der Dinge vorzutragen. Darüber hinaus erbat er vom Bürgermeister, ihm „die Bekanntschaft der führenden Männer, insbesondere in den sozialistischen Parteien, zu vermitteln“. Ein Zusammentreffen mit dem „Führer der Unabhängigen“ endete mit der gegenseitigen Zusicherung, „daß wir ehrlich und gut miteinander arbeiten wollten“. Mit diesem Trumpf in der Hand suchte er wenig später eine Gewerkschaftssitzung auf, über die er notierte: „Vorwürfe auf mich, die Truppe, die Regierung und Gott weiß was.“ Er bemühte sich jedoch, mit „gleichbleibender Ruhe“ zu reagieren, bis schließlich nicht mehr das Mißtrauen gegen sein Freikorps, wohl aber die prinzipielle Frage diskutiert wurde, „ob für Ratibor überhaupt Truppen notwendig seien, oder ob (...) ‚die Internationale‘ Oberschlesien schützen würde“.

Während solche Überlegungen verdeutlichen, wie wenig sich die Zukunftsvorstellungen mancher Arbeiterfunktionäre an den politischen Gegebenheiten orientierten, konnte Paulssen die Gespräche mit den Gewerkschaftsführern nutzen, um

⁸³ Kriegstagebuch, 23.7. u. 30.7.1919. Vgl. auch K. Klietmann, Die Geschichte der deutschen Freiwilligen-Formationen 1918/1923, in: Der Reiter gen Osten 12 (1941). Die „Energierlosigkeit und Stumpfheit“, die das Bürgertum auch nach Einschätzung anderer Freikorpsoffiziere „in Lebensfragen der Nation“ an den Tag legte, löste vielfach antibürgerliche Ressentiments aus. Schulze, Freikorps, S. 58.

⁸⁴ Das unterschied ihn von jenem Typ des Freikorpskämpfers, den das Kriegserlebnis in eine Frontstellung gegen das Bürgertum gebracht hatte, „oft ebenso scharf wie die gegen die roten Revolutionäre“. Schulze, Freikorps, S. 48.

einmal mehr sein Verhandlungsgeschick⁸⁵ unter Beweis zu stellen. Seinen Aufzeichnungen zufolge suchte er in der Pause das persönliche Gespräch. Er sagte größte Rücksichtnahme der Truppen gegenüber der Arbeiterschaft zu und bot an, bedürftige Arbeiterkinder in den Kasernen kostenlos verpflegen zu lassen. Anschließend sei er „selbst bei denen, die vorher die radikalsten Töne angeschlagen hatten“, auf „großes Entgegenkommen“ gestoßen. Als die Verhandlung fortgeführt wurde, stellte sich Paulssens Beobachtung zufolge ein neu hinzugekommener Breslauer Hauptmann in für ihn „sehr günstigen Kontrast, indem er die bisher gepflogenen parlamentarischen Verhandlungsformen dauernd ignorierte und sich in nicht sehr komplizierter Form ausdrückte“. Wenig später gelang es Paulssen, mit den von ihm als „äußerst radikal“ eingeschätzten Gewerkschaftsdelegierten zu einer Einigung zu gelangen und ein von ihm und vier Gewerkschaftsführern unterzeichnetes Abkommen über den Modus der Truppenstationierung in Ratibor in der Presse veröffentlichen zu lassen.⁸⁶ In sein Tagebuch notierte er: „Ich war sehr stolz über diesen Erfolg.“ Seine Offiziere indes „machten (...) etwas Schwierigkeiten“, da sie meinten, er habe „den Ehrenstandpunkt zu wenig gewahrt“. Auch der „ältliche Garnisonskommandant“ „regte sich sehr über die veröffentlichte ‚Einigung‘ auf“.⁸⁷

Doch dem mittlerweile zum Oberleutnant beförderten Paulssen gelang es so, nach anfänglicher Eskalation der Spannungen, den Konflikt zwischen Militär und Arbeiterschaft im Grenzgebiet auf eine sachlichere Basis zu bringen. Als sein Freikorps zur friedensmäßigen Ausbildung erneut nach Ohlau zurückverlegt wurde, setzte er auch dort alles daran, die vorhandenen Ressentiments allmählich abzubauen: Im September 1919 findet sich in seinem Kriegstagebuch folgender Eintrag: „Mit der Arbeiterschaft kommt langsam ein gutes Verhältnis zu Stande, und das Zusammenleben mit der Bevölkerung wird ein recht erfreuliches. Die Paulssenleute gehören zum Stadtbild und sind beliebt bei Alt und Jung (...) Die Kinder auf der Straße spielen ‚Leutnant Paulssen‘.“⁸⁸

Der Krieg, die revolutionären Auseinandersetzungen und das Freikorpsdasein schienen sich dem Ende zuzuneigen, ohne daß Paulssen offenbar konkrete Pläne für seine berufliche Zukunft hatte. Im Herbst 1919 holte er Frau und Kinder nach Oberschlesien und wartete im übrigen die in Aussicht gestellte Eingliederung seines Freikorps in die Reichswehr ab. Als diese kurz bevorstand, stellte der Kapp-Putsch

⁸⁵ Dazu vermerkt der Qualifikationsbericht über Paulssen: „Politische Einsicht und Reife befähigen Leutnant Paulssen (...) in schwierigen Verhältnissen sich zurechtzufinden, insbesondere auch die Arbeiterschaft von seinen klaren und vernünftigen sozialen Ansichten zu überzeugen.“, NLHCP. Der Verfasser dieses Qualifikationsberichts, Major Erich Hesterberg, lobt Paulssens vorbildliche Truppenführung und seinen persönlichen Einsatz auch in seiner Erinnerungsschrift, *Alle Macht den Räten*. Hesterberg gehörte zu jenen Generalstabsoffizieren, die sich 1920 während des Kapp-Putsches verfassungstreu verhielten und deswegen von den Putschisten festgenommen wurden. Schulze, *Freikorps*, S. 290.

⁸⁶ Kriegstagebuch, 4.8.1919.

⁸⁷ Ebd., 6. u. 8.8.1919.

⁸⁸ Ebd., 27.9.1919. Eine Fotoaufnahme vom Ausmarsch des Freikorps Paulssen aus Ohlau zeigt die Truppen umringt von lachenden, spielenden Kindern, in: *Der Reiter gen Osten*. Das Blatt der Kameraden Schlageters. Traditionszeitschrift der ehem. Baltikumer, Freikorps-, Grenzschutz-, Selbstschutz- und Ruhrkämpfer sowie der Rhein- und Ruhrgefangenen, 8 (1937), Folge 5, S. 5. Dort auch eine Abbildung Paulssens in Uniform mit Eisernem Kreuz und die Schilderung eines Einsatzes gegen eine von meuternden Soldaten besetzte Kaserne.

Paulssens Haltung zur Republik und die Disziplin seiner Truppe noch einmal auf eine ernste Probe.

In Oberschlesien war das bis dahin befehlige Generalkommando VI in die Hände eines auf seiten der Putschisten stehenden Generals gefallen.⁸⁹ Paulssens Truppen wurden – ohne über die Hintergründe informiert zu sein – zusammen mit den übrigen in Breslau und Umgebung stationierten Freiwilligenverbänden in Bewegung gesetzt, um strategisch wichtige Gebäude zu besetzen und bestimmte Personen, darunter auch den Chefredakteur der sozialdemokratischen „Volkswacht“, festzunehmen. Als Paulssen diesem Befehl Folge leisten wollte, stieß er zu seiner Überraschung auf den Reichstagsabgeordneten Paul Löbe. Dieser, von Berlin in seinen Breslauer Wahlkreis geeilt, um dort gegen die Putschisten mobil zu machen, hat die Eindrücke, die sich ihm bei seiner Ankunft boten, in seinen Memoiren festgehalten: „Drei Freikorps zogen durch die Stadt, warfen Handgranaten in die Buchdruckmaschinen der ‚Volkswacht‘ und stürzten die Setzkästen um. Nur in einem Punkte waren die Verhältnisse anders. Einer der Freikorpsführer, Oberleutnant Paulssen, suchte uns in den Redaktionsräumen der ‚Volkswacht‘ auf, erklärte sich bereit, seine Truppen zur Verteidigung der Republik zur Verfügung zu stellen und bat um Zuweisung von waffengeübten Gewerkschaftern und Genossen, um den Putsch der anderen abzuwehren.“⁹⁰ Nach Paulssens etwas abweichender Darstellung der Vorkommnisse ließ er den damals schon bekannten Sozialdemokraten zwar pro forma festnehmen, gab ihm jedoch weiterhin „die Möglichkeit des Wirkens in seinem Redaktionszimmer“. Eine Lösung, so Paulssen, die „mich der Mißlichkeit, einen Befehl nicht zu befolgen, enthob“. Paulssen war alles andere als ein politischer Hasardeur, und das unterschied ihn wohl von den meisten Freikorpsführern. Keinen Augenblick lang hatte er auf die Putschisten in Berlin gesetzt. Noch in der Nacht zum 13. März hatte er telefonischen Kontakt zu seinem Vater in Weimar herstellen können und in Erfahrung gebracht, wie gering die Erfolgchancen des Putsches waren.⁹¹ Dementsprechend hatte er sich als Truppenkommandeur verhalten.

Die Disziplin, durch die das Freikorps Paulssen einmal mehr aufgefallen war, und die besonnene Haltung seines Kommandeurs trugen gewiß dazu bei, daß der größte Teil der Mannschaften im Juni 1920 als 3. Bataillon des Reichswehrinfanterieregiments 16 endgültig dem 100 000-Mann-Heer eingegliedert wurde. Die Offiziere – mehrheitlich Studenten und Jungakademiker und allesamt mit dem Reserveoffizierspatent versehen – fanden meist ein Unterkommen bei der Schutzpolizei.⁹² Paulssen allerdings, der mittlerweile eine fünfköpfige Familie zu versorgen hatte, reichte beim Militär seinen Abschied ein: „Weil alle meine Anverwandten der Meinung waren“,

⁸⁹ Brief an Dr. Gordon jr., Pittsburgh; vgl. Schulze, Freikorps, S. 276.

⁹⁰ Paul Löbe, Der Weg war lang. Lebenserinnerungen, Berlin 1954, S. 98; zum Vorgehen der Freikorps in Breslau: Schulze, Freikorps, S. 279.

⁹¹ Arnold Paulssen war als Staatsminister in Weimar in seinem Dienstzimmer von Kapp-Truppen festgesetzt worden. Telefonisch hatte er dem Sohn angeraten, in Breslau Kontakt zu dem demnächst eintreffenden Sozialdemokraten Löbe aufzunehmen, der ihm die Hintergründe des Putsches erläutern könne. Hans Constantin Paulssen, Erinnerung an Paul Löbe (verfaßt am 11.8.1967 aus Anlaß von Löbes Tod), NLHCP.

⁹² Brief an Dr. Gordon jr., Pittsburgh. Zur Praxis der Übernahme ehemaliger Freikorps in die Reichswehr: Schulze, Freikorps, S. 224. Demnach war es durchaus die Mehrzahl der ehemaligen Freikorpskämpfer, die im Berufswehr der Weimarer Republik unterkamen.

so in späteren Jahren der Unternehmensleiter, „daß der Soldatenberuf zu jenem Zeitpunkt nicht mehr das Richtige war und daß ich mir etwas Seriöseres suchen sollte.“⁹³

Die Erfahrungen der hilflosen Konzeptionslosigkeit der Rechten haben wohl dazu beigetragen, den Weltkriegsoffizier mit der Republik fürs erste auszusöhnen. Paulssen war ja in einem freisinnigen Elternhaus aufgewachsen, und der Vater war mittlerweile als DDP-Politiker thüringischer Ministerpräsident und sollte es bis 1930 bleiben. Das mag auch den Sohn in seiner Haltung zur Demokratie bestimmt haben. 1919 bei der Wahl zur Nationalversammlung hatte er jedoch seine Stimme noch der DNVP gegeben, „vom Standpunkt der Bremse“, wie er notierte.⁹⁴ Zuvor hatte er seinen Soldaten einen „Wahlvorbereitungsvortrag“ gehalten und ihnen – unmittelbar vor dem Gang zur Wahlurne – nochmals „letzte Wahlaufklärung“ erteilt.⁹⁵ Wenige Tage später feierte er mit seinen Offizieren „in aller Stille“ „Kaisers Geburtstag“, nicht ohne dem Jubilar ein Glückwunschtelegramm ins Exil nachzusenden.⁹⁶

Sympathie gegenüber der gestürzten monarchischen Ordnung und Empörung über die Friedensregelung trübten jedoch nicht Paulssens Blick für die politischen Realitäten. Im September 1920 wandte er sich in den „Monatsblättern des Vereins ehemaliger Angehöriger des Freikorps Paulssen“ nochmals mit einer politischen Lagebeurteilung an seine Kameraden.⁹⁷ Darin erteilte er allen freischärlerischen Bestrebungen, „den Schmachvertrag von Versailles“ durch eine zum Teil zu beobachtende Wiederbelebung der Freikorps⁹⁸ beseitigen zu wollen, eine klare Absage: „Die Klugheit unserer leitenden Staatsmänner muß es fertigbringen“ – so lautete sein Rezept –, „Verhältnisse zu schaffen, die uns mit Hilfe starker Bundesgenossen wieder zu einer angesehenen Macht werden lassen. Dazu brauchen wir Ruhe im Lande und eine dauerhafte (...) Regierung. Jeder, der Unzufriedenheit und Unruhe schürt, der schadet der Entwicklung.“ Sein Rat an „alle Kameraden“ lautete daher, „zunächst den Beruf, den sie ergriffen haben oder ergreifen wollen, ehrlich und gut zu betreiben und sich zu geachteten Bürgern zu machen, an unserem inneren und äußeren Zusammenhalt aber festzuhalten.“⁹⁹

Schon kurze Zeit später fiel sein Bekenntnis zur Weimarer Republik noch deutlicher aus: In Singen wurde er zu Beginn der 1920er Jahre Mitglied der DDP-Orts-

⁹³ Hans Constantin Paulssen, Rede anlässlich der Überreichung des Ehrenbürgerbriefes der Stadt Singen am 10. Juli 1955, NLHCP.

⁹⁴ Kriegstagebuch, 26.1.1919. Hier heißt es über die Wahl zum Preußischen Landtag: „Dann wählen wir. Ich nochmal deutsch-national, vom Standpunkt der Bremse noch entschlossener als vorigen Sonntag, da sich aus dem Ergebnis der Wahlen zur Nationalversammlung die Notwendigkeit des Bremsens sehr deutlich ergeben hat.“

⁹⁵ Ebd., 11.1. u. 19.1.1919.

⁹⁶ Ebd., 27.1.1919.

⁹⁷ Monatsblätter des Vereins ehemaliger Angehöriger des Freikorps Paulssen 1 (1920), Nr. 2. Darin die für Paulssens Selbstverständnis bezeichnende Ankündigung: „Ich möchte es als Euer alter Führer als meine Aufgabe betrachten, meine regelmäßigen Geleitworte für unsere Zeitung auch über die politische Lage in Deutschland streifen zu lassen, soweit sie für unseren Ideenkreis Bedeutung hat.“

⁹⁸ Vgl. Schulze, Freikorps, S. 320 f. Im Gegensatz zur Zeit vor dem 1. Juli 1920 bestanden die danach auftretenden Freikorps außerhalb jeder Legalität und wurden nicht von der Regierung besoldet.

⁹⁹ Monatsblätter des Freikorps Paulssen 1 (1920), Nr. 2.

gruppe, in der er bis 1926 aktiv mitwirkte, wenngleich er kommunalpolitisch nie hervortrat. Gegen Ende der 1920er Jahre, als die Krise von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft noch nicht fühlbar war, schien er seinen Frieden mit der neuen politischen Ordnung gemacht zu haben. Am 9. November 1928 enthält sein Tagebuch den Eintrag: „Der (...) 10. Jahrestag der Revolution, geht ruhig und still vorüber. Die Zeiten des Chaos werden als ferne Erinnerungsbilder sichtbar.“¹⁰⁰

Paulssens Sympathien für die liberale DDP scheinen zu diesem Zeitpunkt freilich bereits abgekühlt gewesen zu sein. Nicht nur, daß er – im Verein mit seiner Mutter – dem Vater zuredete, aus der Demokratischen Partei auszutreten¹⁰¹, er selbst bemühte sich um ein Zusammengehen von DDP und DVP¹⁰² und orientierte sich, als diese Bemühungen scheiterten, immer weiter nach rechts. Darin sicher ein Repräsentant des ehemals liberalen Bürgertums, suchte Paulssen tastend nach einer neuen politischen Heimat. Schon im Sommer 1930 äußerte er angesichts der wirtschaftlichen Krisensituation gegenüber dem eigenen Vater Zweifel, „ob die finanzielle Not des Reiches und der Wirtschaft auf parlamentarischem Wege durch Dietrich lösbar ist?“¹⁰³ 1932 schließlich begrüßte er die Ernennung Papens zum Reichskanzler, wurde – seiner späteren Darstellung zufolge um des gesellschaftlichen Kontaktes willen – Mitglied des aristokratischen Berliner „Herrenclubs“, den er gelegentlich seiner zahlreichen Dienstreisen in die Reichshauptstadt „als eifriges Mitglied“ besuchte.¹⁰⁴ Der Herrenclub war „ein Treffpunkt von Junkern, Agrariern, Schwerindustriellen und Finanziers“, dem sich auch die Militärmakarilla um General Kurt von Schleicher gerne zugesellte. Es war „eine eigentümliche Runde, keineswegs schlankweg reaktionär, schon gar nicht monarchistisch, aber doch fest von der Unhaltbarkeit liberal-demokratischer Verfassungsprinzipien überzeugt.“¹⁰⁵

Im Herbst 1932 trat Paulssen in Konstanz öffentlich bei einer Veranstaltung der Wirtschaftlichen Vereinigung auf, einer ebenfalls im äußerst rechten bürgerlichen Spektrum anzusiedelnden, gegen die „Parteienwirtschaft“ agierenden Organisation vor allem des Mittelstandes. Dafür, daß Paulssen vor 1933 mit den von den Nationalsozialisten angepriesenen politischen Rezepten geliebäugelt hätte, fehlt aber jeder Hinweis¹⁰⁶, und auch mit dieser Haltung stand er – zumindest unter den süddeutschen Unternehmern – nicht allein.¹⁰⁷

¹⁰⁰ Tagebuch, 9.11.1928.

¹⁰¹ Ebd., 25.8.1928: „Mama ist bekümmert, daß Papa nicht anlässlich des Beschlusses der Demokraten, ihre Minister zurückzuziehen, aus der Partei ausgetreten ist.“, und Tagebuch, 2.9.1928: „Papa nochmals zugeredet, aus der demokratischen Partei auszutreten.“

¹⁰² In diesem Sinne verfaßte Paulssen mehrere Artikel in der Konstanzer Zeitung.

¹⁰³ Hans Constantin Paulssen, Brief an Dr. Arnold Paulssen v. 7.7.1930, NLHCP.

¹⁰⁴ Hans Constantin Paulssen in einem Brief an Otto A. Friedrich v. 30.12.1970, NLHCP.

¹⁰⁵ Hagen Schulze, Weimar. Deutschland 1917-1933, S. 374.

¹⁰⁶ Als im Herbst 1932 in Konstanz bei der erwähnten Versammlung der Wirtschaftlichen Vereinigung der nationalsozialistische Propagandaredner und spätere badische Ministerpräsident, Walter Köhler, über „Die Wirtschaftsziele des Nationalsozialismus“ sprach, war es Paulssen, der aus wirtschaftsliberaler Sicht ein kritisches Gegenreferat hielt. Entlastungszeugnis des ehemaligen Vorsitzenden der Wirtschaftlichen Vereinigung in Baden, Graf Douglas Langenstein, vom 4.12.1945 für Paulssens Entnazifizierungsverfahren, NLHCP.

¹⁰⁷ Die Haltung der badischen Industrie zum aufsteigenden Nationalsozialismus ist bisher nicht näher untersucht. Auch wenn die Aussagekraft von Organisationsstudien über die ideologische

3. Vom Aluminiumverkäufer zum Fabrikdirektor

„Eintritt in das 37.! – und noch nichts für die Unsterblichkeit getan!“, notierte Paulssen an seinem Geburtstag 1928. „Ein Rückblick auf die letzten Jahre zeigt leider keine Fortschritte, weder materiell noch ideell. In der Arbeit ein Tag wie ein anderer.“¹⁰⁸ Als Paulssen dies niederschrieb, war er „Fabrikdirektor“ eines Großunternehmens mit etwa 1 000 Beschäftigten und Geschäftsführer zweier weiterer süddeutscher Tochterbetriebe der im Besitz des Schweizer Aluminium-Industrie-AG-Konzerns (AIAG) befindlichen Aluminium-Walzwerke AG Schaffhausen (AWAG).¹⁰⁹ Der Weimarer Jurist und Beamtensohn hatte damit eine steile – und für seine bildungsbürgerliche Herkunft und Ausbildung in jenen Jahren ungewöhnliche – Karriere eingeschlagen.¹¹⁰

Beginnen hatte sie durchaus bescheiden. 1920 war Paulssen durch Beziehungen seines Schwiegervaters¹¹¹ die Stelle eines Verkäufers beim Aluminium-Walzwerk der „Dr. Lauber, Neher & Co. GmbH“ in Singen angeboten worden.¹¹² Das war ein wenig bedeutendes, erst kurz vor dem Krieg gegründetes Unternehmen, das 1920 etwa zwei- bis dreihundert Beschäftigte zählte.¹¹³ Auch wenn der gelernte Jurist seinem Betrieb zugleich als Berater in Sozialfragen dienen sollte, dürfte dieses Aufgabenprofil den ehrgeizigen jungen Mann kaum übermäßig gereizt haben. Bürgerlichen Ideen und Traditionen verhaftet, nicht zuletzt denen der eigenen Familie, fühlte sich Paulssen dazu berufen, höheren Idealen als einem „Brotberuf“ zu dienen.

Nähe einzelner Unternehmer zum Nationalsozialismus begrenzt ist, läßt sich doch feststellen: Das württembergische Verbandsorgan der Industrie ist den wirtschaftspolitischen Zielen der NSDAP bis 1933 mit äußerster Skepsis begegnet. Vgl. dazu Michael Trauthig, Das Presseorgan des Verbandes Württembergischer Industrieller: ‚Württembergische Industrie‘ in der Weimarer Republik (1919-1934). Unveröff. Staatsexamensarbeit, Tübingen 1991.

¹⁰⁸ Tagebuch, 5.6.1928.

¹⁰⁹ Neben den Aluminium-Walzwerken Singen stand Paulssen den Breisgauwalzwerken Singen und den Vereinigten Aluminium Gießereien Villingen als Direktor vor. 1929 kam noch die Leitungsfunktion im Konzern der Schweizerischen Aluminium Walzwerke AG, Schaffhausen (AWAG) hinzu. Rapport über die Aluminium Industrie Gemeinschaft Konstanz für die Sécurité militaire, Service Economique v. 7.5.1945; zur Beschäftigtenzahl: Statistik Unternehmensarchiv AWS.

¹¹⁰ Nach Benno Biermanns Untersuchungen zur sozialen Herkunft deutscher Unternehmer war die Mehrzahl seiner Probanden Mitte der 1960er Jahre älter als 50 Jahre, so daß es nicht abwegig ist, Paulssens Werdegang mit dem von Biermann ermittelten „typischen“ Werdegang eines Unternehmers zu vergleichen. Nur 8 % der Unternehmer stammten demnach von einem Vater ab, der von Beruf Beamter war. Unter den „Auftragsunternehmern“, also solchen, die nicht Eigentümer des von ihnen geleiteten Betriebes waren, lag der Anteil höher, bei 25 %. Und nur 13,4 % hatten selbst ein juristisches Studium absolviert, während die Mehrzahl der studierten Unternehmer Wirtschaftswissenschaftler (38,6 %) oder Ingenieure (33,3 %) waren. Aber in einer Hinsicht repräsentierte Paulssen den Durchschnitt: 50 % der Unternehmer in Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten entstammten wie er der oberen Mittelschicht. Biermann, Soziale Struktur, S. 69, 91, 107 und 139.

¹¹¹ Professor Otto Binswanger, der aus Kreuzlingen stammte, war Verwaltungsratsmitglied der dort im Jahre 1910 gegründeten Robert Victor Neher AG, Muttergesellschaft des Singener Betriebes. Vgl. „Vor 50 Jahren“, Robert Victor Neher AG, Kreuzlingen/Schweiz (1960).

¹¹² Der Firmenname lautete zunächst „Dr. Lauber, Neher & Co. GmbH“, ab 1925 „Aluminium-walzwerke Singen, Dr. Lauber, Neher & CO. GmbH“ und ab 1937 nur noch „Aluminium-Walzwerke Singen GmbH“ (AWS). Heute firmiert das Unternehmen als „Aluisse Lonza GmbH“.

¹¹³ Beschäftigtenstatistik der AWS. Unternehmensarchiv AWS.

Der Vater – sein politisches Wirken – blieb das unerreichte und zeitlebens bewunderte und nachgeahmte Vorbild.¹¹⁴ In allen Schlüsselsituationen seines Lebens, 1918 als Botschafts-Attaché in Finnland und dann erneut nach dem Zusammenbruch der nationalsozialistischen Herrschaft und in den 1950er Jahren, versuchte der Sohn Ausflüge in die Politik. In den meisten Fällen ohne Fortune, zuletzt – als BDA-Präsident – jedoch endlich erfolgreich. Gegenüber seiner Frau äußerte Paulssen denn auch drei Jahrzehnte nach seinen Anfängen als Unternehmer: „Zunächst ist nun mal die Politik meine große – vielleicht unglückliche – Liebe. (...) Der kaufmännische Beruf, den ich mit Erfolg und mit finanziell uns ein sorgenfreies Leben bescherendem Ertrag ausübe, gibt mir innerlich nie die Befriedigung, die ich empfinde, wenn ich mich für die Allgemeinheit ohne Gewinnstreben betätigen kann.“¹¹⁵

Schenkt man Paulssens eigener Darstellung Glauben, so fiel seine Entscheidung für den Unternehmerberuf denn auch nicht ganz aus freien Stücken. Von seinen Verwandten mehr gedrängt als aus eigenem Antrieb, habe er – so erklärte Paulssen 1955 anlässlich der Verleihung der Ehrenbürgerschaft der Stadt Singen – vor 35 Jahren die Stelle bei den Aluminiumwerken angenommen. Auch sei er keinesfalls als weitschauender Industriepionier nach Singen gekommen, denn „von Aluminium wußte ich zu jenem Zeitpunkt nur soviel, daß die Soldaten Feldflaschen und Kochgeschirr aus Aluminium hatten“.¹¹⁶ Tatsächlich war Aluminium Anfang der 1920er Jahre ein noch weitgehend unbekanntes Metall. Erst 1886 war die elektrolytische Aluminiumgewinnung patentiert worden, Voraussetzung einer massenhaften – und damit rentablen – allerdings energieverzehrenden Gewinnung dieses Spätentwicklers unter den Nichteisenmetallen.

Seit 1890 bestanden in Neuhausen in der Schweiz, seit 1898 auch in Rheinfelden am deutschen Rheinufer Aluminium-Groß-Elektrolysen im Besitz der AIAG, des damals größten Aluminium-Produzenten Europas.¹¹⁷ Und seit 1910 produzierte die von Viktor Neher und Erwin Lauber gegründete Aluminium-Walzwerke AG Schaffhausen (AWAG) Aluminiumfolien, zunächst im Emishofener Stammbetrieb in der Schweiz, kurz darauf auch an den süddeutschen Standorten Teningen und (seit

¹¹⁴ An seinen Vater schrieb Paulssen sieben Jahre nach Beginn seiner Tätigkeit bei den AWS im Alter von 37 Jahren: „Und wenn ich als 18jähriger glaubte, daß (...) Weimar für mich zu klein wäre und Dein Schaffenskreis nicht bedeutsam genug, so weiß ich heute, daß ich die gleiche Bedeutsamkeit u. allgemeine Wirksamkeit auf dem von mir eingeschlagenen Wege nicht erreichen kann und daß Dein Leben in unserer Familiengeschichte einen wertvolleren Platz haben wird als der Deiner Söhne.“ Brief an Dr. Arnold Paulssen v. 23.11.1929, NLHCP.

¹¹⁵ Hans Constantin Paulssen, Brief an Hertha Paulssen v. 28.2.1951, NLHCP. Paulssens Abneigung gegen das Image als Wirtschaftsboß war sprichwörtlich. Anlässlich seines 40-jährigen Arbeitsjubiläums im Juli 1960 reimte denn auch ein Festredner, indem er die Frage aufwarf, HCP „eine Wirtschaftswunder-Kanone?“. „Sowas lieben Sie nicht sehr, denn Sie sind ja doch wohl mehr! / Das glaubte schon der Herr Staatsminister, aber anstatt Beamter zu werden ist er / der hoffnungsvolle Herr Sohn, in die Wirtschaft auf und davon. / Um den Anschluß an die Tradition nicht zu verlieren, ließ man Sie Jura studieren. / Mit dem Ziele der hohen Politik, und Sie gehen, in die Fabrik!“ WAFRÖ's Gedichte, NLHCP.

¹¹⁶ Hans Constantin Paulssen, Rede anlässlich der Überreichung des Ehrenbürgerbriefes der Stadt Singen am 10. Juli 1955, NLHCP.

¹¹⁷ Ernst Rauch, Geschichte der Hüttenaluminiumindustrie in der westlichen Welt, Düsseldorf 1962, S. 54. Zur Frühphase der Aluminiumindustrie jetzt auch Karl Erich Born, Internationale Kartellierung einer neuen Industrie: Die Aluminium-Association 1901-1915, Stuttgart 1994.

1912) in Singen.¹¹⁸ Nachdem im Krieg ein Herstellungsverbot für Aluminiumfolie bestanden hatte, mußte man in Singen nach 1918 mit der Entwicklung neuer Produktionsverfahren, dem Aufbau eines Facharbeiterstamms und der Suche nach Anwendungs- und Vertriebsmöglichkeiten der Aluminiumfolie praktisch neu anfangen. Hinzu kam die Produktion von Halbzeug aus Aluminiumlegierungen, das vor allem für den Fahrzeug- und Flugzeugbau immer mehr an Bedeutung gewann. In diese Phase des Take-offs einer weltweiten Aluminiumrevolution, in der die Weltproduktion von 7 000 Tonnen 1900 auf über 500 000 Tonnen 1938 und schließlich zwei Millionen Tonnen während des Zweiten Weltkriegs anstieg, der Aluminiumpreis in Deutschland von 1926 228 RM je Kilogramm auf 1938 133 RM sank, fiel Paulssens Eintritt in die Aluminiumbranche.¹¹⁹

In Singen wurde zunächst noch vor allem Aluminiumfolie in endlosen Bändern hergestellt, gefärbt, bedruckt und kaschiert. Man wollte damit den noch jungen Markt der eben in der Automatisierungsphase befindlichen Verpackungsindustrie erobern und vor allem in den Schokoladen- und Zigarettenfabriken der Zinnfolie, dem sogenannten Stanniol, das Feld streitig machen.¹²⁰

Mochten Optimisten dem neuen Material zu Beginn der 1920er Jahre auch eine große Zukunft vorausgesagt haben, so boten sich für den ausgemusterten Freikorpsführer bei seiner Ankunft in Singen im Juli 1920 doch wenig Anhaltspunkte für großartige berufliche Zukunftsperspektiven. Singen war, als Paulssen dort seine Tätigkeit aufnahm, ein Provinznest an der Schweizer Grenze, charakterisiert durch seine späte, plötzliche Industrialisierung mit Hilfe von Schweizer Kapital und Technologie, eine stark fluktuierende, zu einem Großteil aus ungelernten Arbeitern bestehende Einwohnerschaft, die ihren Lebensunterhalt zumeist in einem der beiden Großunternehmen, der Maggi oder der Georg Fischer AG, verdiente.¹²¹

¹¹⁸ Beitrag zur Geschichte der Aluminium-Erzeugung in Deutschland. Unternehmensarchiv AWS 003; Rauch, Geschichte der Hüttenaluminiumindustrie, S. 141.

¹¹⁹ Wesentliche Beschleunigungsfaktoren des expandierenden Aluminiumverbrauchs waren der Fahrzeug- und Flugzeugbau, aber auch die Verpackungsindustrie und technische Anwendungen in der Elektroindustrie und im Maschinenbau. Die seit 1918 von den Unternehmen der Nichteisen-Metallindustrie systematisch betriebene Erforschung von Legierungsmöglichkeiten ermöglichte die Vielfalt an Anwendungsmöglichkeiten des Aluminiums. Als wichtigster Legierung kam dem Duralumin sowohl im Auto- wie Flugzeugbau entscheidende Bedeutung zu. Die im Besitz der Dürener Metallwerke befindlichen Patente auf Duralumin liefen Anfang 1932 aus. Nun konnte die Aluminium Industrie AG mit einem in Neuhausen entwickelten Duralumin-Stoff, dem Anticorodal, auf den deutschen Markt drängen. Diese Aluminiumlegierung hatte wesentlichen Anteil am steilen Aufstieg auch des Singener Werks in der Zeit nach 1932. Aufzeichnungen zur technischen Entwicklung im Aluminium-Walzwerk Singen 1930-1941, Unternehmensarchiv AWS; vgl. auch Hans-Joachim Braun/Walter Kaiser, Energiewirtschaft, Automatisierung, Information seit 1914 (= Propyläen Technikgeschichte, Bd. 5), Frankfurt am Main 1992, S. 46 und S. 176; Rauch, Geschichte der Hüttenaluminiumindustrie, S. 158 ff. und S. 193.

¹²⁰ Aktennotiz, betr. Ursprung der Aluminiumfolie in endlosen Bändern v. 30.8.1962, Unternehmensarchiv AWS.

¹²¹ Maggi unterhielt seit 1887 – vornehmlich aus zollpolitischen Gründen – eine „Versandstelle“ in Singen, die 1897 zum Fabrikationsbetrieb ausgebaut worden war und 1914 bereits über 1 800 Arbeitnehmer beschäftigte. Die Georg Fischer AG, deren Hauptsitz in Schaffhausen lag, eröffnete 1895 in Singen eine Fittingfabrik, in der Armaturen für das Baugewerbe, hauptsächlich Röhrenverbindungsstücke für Gas-, Dampf- und Wasserleitungen, hergestellt wurden. Das Unternehmen beschäftigte schon 1900 über 1 500 Arbeitnehmer. Vgl. Singen, Entwicklung einer Industriestadt. Ergebnisse eines soziographischen Seminars, Unternehmensarchiv AWS.

Während der Anteil der Erwerbstätigen, die ihren Lebensunterhalt in der Landwirtschaft verdienten, zwischen 1885 und 1925 von 53 auf 5 Prozent gesunken war¹²², hatte sich die Einwohnerzahl der Stadt zwischen 1890 (2 228) und 1917 (9 444) mehr als vervierfacht, die Zahl der in Großbetrieben beschäftigten Arbeiter war von 817 im Jahr 1900 auf 3 296 vor dem Krieg angewachsen und betrug nach dem Krieg, im Jahr 1921, immer noch rund 3 100.¹²³

Das Kriegsende 1918 hatte einen weiteren Zuwachs gebracht und die Einwohnerzahl auf 11 470 (1925) ansteigen lassen. Die Neuhinzugezogenen setzten sich zu einem erheblichen Anteil aus potentiellen Rückwanderern in die Schweiz zusammen, die dort während des Krieges ausgewiesen worden waren und nun – in Erwartung einer neuen Einreisegenehmigung – in Singen Quartier machten und ihren Unterhalt in einer der dortigen Fabriken verdienten. „Es war“, so äußerte sich Paulssen über sein frühes sozialpolitisches Wirkungsfeld später, „eine Ansammlung von nicht gerade erfreulichen, politisch verbitterten Elementen“¹²⁴. Auch wenn das die typische Unternehmersicht ist, wird man aus sozialgeschichtlicher Kenntnis doch sagen müssen, daß Singen in den zwanziger Jahren einen geradezu idealen Nährboden für politische Radikalisierung abgab.¹²⁵

Die schnelle Industrialisierung hatte die Singener Fabriken zum Anziehungspunkt von Arbeitern gemacht, die keine handwerkliche oder Facharbeiterausbildung hatten, sondern vom Umland zugewandert waren und sich nun unter schwierigen Wohn- und Lebensverhältnissen in Singen konzentrierten. Aus ihrer dörflich-katholischen Umgebung herausgerissen, fehlte es diesen bäuerlich geprägten Menschen an Bindungen zu ihrem Herkunftsmilieu ebenso wie zur sozialistischen Arbeiterkultur, in der die Industriearbeiterschaft traditionsreicherer Industriezentren verwurzelt war. In der Vorkriegszeit hatten diese strukturellen Zusammenhänge sich in einem auffallend geringen und von hoher Fluktuation gekennzeichneten gewerkschaftlichen und politischen Organisationsgrad der Singener Arbeiter niedergeschlagen.¹²⁶ Nach 1918, als die hochgesteckten Erwartungen an die Revolution der nüchternen Einsicht hatten weichen müssen, daß Not und Hunger der Kriegsjahre mit dem Waffenstillstand längst kein Ende gefunden hatten¹²⁷ und daß auch die Zwänge

¹²² Gert Zang, *Industrie, Stadt und Arbeiterbewegung. Die Phasen der gleichzeitigen und ungleichzeitigen Entwicklung in Singen 1895-1933*, in: ders. (Hrsg.), *Arbeiterprovinz. Alltag, Politik und Kultur zwischen Kirchturm und Fabrikschornstein. Singen 1895-1933*, 2 Bde., Konstanz 1989, Bd. 1, S. 54-82, hier S. 64; vgl. auch Willi A. Boelcke, *Industrie im Raum Singen*, in: Herbert Berner (Hrsg.), *Singen, Ziehmutter des Hegaus*, Konstanz 1987, S. 227-255.

¹²³ Sybille Maier-Leipold, *Ein Blick in den Betriebsalltag der Maggi-Fabrik*, in: Zang (Hrsg.), *Arbeiterprovinz*, Bd. 1, S. 396-492, hier S. 404; Zang, *Industrie*, S. 64.

¹²⁴ Hans Constantin Paulssen, *Interview mit Herbert Berner v. 2.6.1964*, NLHCP.

¹²⁵ Zu den sozialgeschichtlichen Voraussetzungen politischer Radikalisierung: Klaus Tenfelde, *Proletarische Provinz. Radikalisierung und Widerstand in Penzberg/Oberbayern 1900-1945*, München 1982, S. 1-4. Zu den Bedingungen der Radikalisierung katholischer Arbeiter, um die es sich in Singen vornehmlich handelte, bes. auch: Günter Plum, *Gesellschaftsstruktur und politisches Bewußtsein in einer katholischen Region 1918-1933. Untersuchung am Beispiel des Regierungsbezirks Aachen*, Stuttgart 1972, S. 31 ff.

¹²⁶ Detlef Stender, *Die Entstehung der Metallarbeiterbewegung. Gewerkschaften und innerbetriebliche Konflikte*, in: Zang (Hrsg.), *Arbeiterprovinz*, Bd. 1, S. 235-259, hier S. 257.

¹²⁷ Vgl. Cornelia Rauh-Kühne, *Sozialdemokratische Räte als Ordnungshüter*, in: *Zeitschrift für die Geschichte des Oberrheins* 139 (1991), S. 419-453.

kapitalistischer Produktionsbedingungen aufrechterhalten blieben, verkehrte sich das ins Gegenteil. 1919 bei der Wahl zur Nationalversammlung hatte die SPD in Singen 50 Prozent der Stimmen erhalten, doch die Reichstagswahl 1920 (USPD-Anteil 13,5 Prozent) und noch deutlicher die Reichstagswahl vom Mai 1924, bei der die SPD nicht einmal mehr 20 Prozent erreichte und von der KPD nahezu eingeholt worden war, dokumentierten einen Prozeß rasch fortschreitender Radikalisierung im Arbeiterlager.¹²⁸ Auch die gewerkschaftliche Organisation und Konfliktbereitschaft nahm überdurchschnittlich zu. Der Deutsche Metallarbeiterverband (DMV) verzeichnete in Singen 1919 gegenüber der Vorkriegszeit einen Mitgliederzuwachs von etwa 600 Prozent, und „die große Masse der neu und vermutlich vorher meist unorganisierten Metallarbeiter stand links von der SPD“ und legte es auf eine gezielte Politisierung der innerbetrieblichen Auseinandersetzungen an.¹²⁹ Die Singener Verwaltungsstelle des DMV war bereits 1919 mehrheitlich mit Anhängern der Unabhängigen Sozialdemokratie besetzt. 1922 gelang es der KPD, die Ortsverwaltung des DMV vollständig mit ihren Leuten zu besetzen.¹³⁰ Die Aluminium-Walzwerke mit ihrer neu rekrutierten, sozial inhomogenen Arbeiterschaft bildeten die örtliche Hochburg der Kommunisten im DMV, dem sämtliche Arbeiter des Unternehmens angehörten.¹³¹

Paulssen bekam diese Radikalisierung und Politisierung schon bald und sehr unmittelbar zu spüren. Seitdem sein Unternehmen im Frühjahr 1921 in den Besitz des AWAG-Konzerns übergegangen war, war die Geschäftsleitung des Betriebes vakant, und die Schweizer Konzernleitung hatte – bis ein geeigneter Direktor gefunden sein würde – einstweilen ihn mit der Wahrnehmung der Geschäftsleitung betraut. Kaum hatte er diese Aufgabe übernommen, kam es im August 1921 zu einem ersten schweren Arbeitskonflikt, der in einem neuntägigen, von kommunistischen Betriebsratsmitgliedern angeführten, wilden Streik der Arbeiterschaft gipfelte.¹³² Der Ausstand scheiterte völlig, führte aber – so Paulssen – dazu, „daß man (...) in mir einen Gegner erkannt hat, der der radikalen Arbeiterschaft (...) schweren Abbruch getan hat“.¹³³ In der Folgezeit nahmen die radikalen Bestrebungen in- und außerhalb der Singener Betriebe noch zu.

„*Der Werksfriede wurde*“ – so hält es die Unternehmensgeschichte fest – „*immer wieder in empfindlicher Weise gestört. Politische Begehren und Wünsche nach wei-*

¹²⁸ Alfred Georg Frei, Ein Dorf wird Industriestadt: Singen 787-1987, in: ders. (Hrsg.), Habermus und Suppenwürze, Singens Weg vom Bauerndorf zur Industriestadt, Konstanz 1987, S. 9-64, hier S. 45. (Schaubild, exakte Zahlenangaben zu den Wahlergebnissen sind daher nicht möglich.)

¹²⁹ Zum Vergleich: im 9. Bezirk (Stuttgart) des DMV, dem auch Singen angehörte, hatte die Steigerung im selben Zeitraum etwa 300% betragen. Detlef Stender, Zwischen Revolution, Kompromissen und Ohnmacht – Metallarbeiterbewegung 1918-1933, in: Zang (Hrsg.), Arbeiterprovinz, S. 566-607, hier S. 569.

¹³⁰ Ebd., S. 573.

¹³¹ Gert Zang, Die allmähliche Spaltung der linken Arbeiterbewegung, in: ders. (Hrsg.), Arbeiterprovinz, S. 631-756, Anmerkungsteil, S. 1 339. Unterdessen hatten in der Georg Fischer AG mit ihrem älteren und traditionsreicheren Arbeiterstamm die Sozialdemokraten im DMV die Mehrheit, und auch der Christliche Metallarbeiterverband war hier stark vertreten. Stender, Zwischen Revolution, Kompromissen und Ohnmacht, S. 571.

¹³² Zum Streikanlaß ebd., S. 572.

¹³³ Hans Constantin Paulssen, Brief an den Verwaltungsratsvorsitzenden der AWAG, Fritz Respinge, v. 5.7.1922, NLHCP.

teren Verbesserungen der sozialen Verhältnisse überschritten sich vielfach oder wandten sich an die falsche Adresse. Es kam vor, daß die Maschinen zweimal am Vormittag abgestellt und der Direktion neue Forderungen unterbreitet wurden. Häufig wurde auch gestreikt. Die Grenzen von ‚Mein und Dein‘ wurden nicht mehr mit gleicher Strenge beachtet wie früher, und Metalldiebstähle waren an der Tagesordnung, denn Metall behielt in der Inflation seinen Wert. Die Firmenleitung war gezwungen, einen Selbstschutz einzurichten mit dem Auftrag, nachts die Büros, das Innere der Fabrik und vor allem die den Wäldern gegenüber gelegene Front des Werkes zu kontrollieren. Hierbei ging es nicht ohne gelegentliche Schießereien ab, bei denen in der Zeit von Mitte September bis Ende Oktober 1921 der Nachtwächter (...) zweimal angeschossen und verwundet wurde.“¹³⁴

Die schlechte Versorgungslage, immer schneller voranschreitende Geldentwertung und problematische Wohnverhältnisse in der überlaufenen Stadt ließen die Klassenspannungen immer offener zutage treten und führten wiederholt zu Lebensmittelunruhen, Demonstrationen und Protestresolutionen der organisierten Arbeiterschaft.¹³⁵ In den Aluminium-Walzwerken kam noch die Frustration über die Streikniederlage 1921 hinzu. Das trug dazu bei, daß sich bei der dortigen Arbeiterschaft – unterstützt durch die innerbetriebliche Agitation der KPD – eine immer feindseligere Stimmung gegen die neue Geschäftsleitung zusammenbraute. Für Unmut sorgte nicht zuletzt Paulssens Personalpolitik. Denn von den neuen Unternehmenseignern mit der Aufgabe betraut, „wichtige Vertrauensstellungen im Betrieb besser, zuverlässiger zu besetzen“, wählte Paulssen – wie er 40 Jahre später befand – „einen damals natürlichen Weg (...), den viele, die aus dem Krieg zurückgekehrt waren, auch gewählt haben“. Er rekrutierte das neue Führungspersonal aus dem Kreise seiner Bataillonsangehörigen, eine in der Tat damals verbreitete, für den Charakter der Arbeitsbeziehungen nach 1918 indes problematische Dienstleistung an den ehemaligen „Kameraden“. Ebenso wie andere Freikorps hatte auch das Freikorps Paulssen 1920 einen Arbeitsnachweis zur beruflichen Unterbringung ausgeschiedener Freikorpsoldaten gegründet.¹³⁶ „Zuverlässige alte Feldwibel, Un-

¹³⁴ Kurzgeschichte der AWS, MS., S. 38, Unternehmensarchiv AWS.

¹³⁵ Stender, Zwischen Revolution, Kompromissen und Ohnmacht, S. 566; Gert Zang, Die allmähliche Spaltung, S. 631-756, hier S. 709. Das waren keine örtlichen Besonderheiten, sondern entsprach ähnlichen Entwicklungen andernorts, deren Ursachen in den während des Krieges verschärften Klassenspannungen lagen. Vgl. Jürgen Kocka, Klassengesellschaft im Krieg, Deutsche Sozialgeschichte 1914-1918, Göttingen 1973; für Baden: Klaus-Peter Müller, Politik und Gesellschaft im Krieg. Der Legitimitätsverlust des badischen Staates 1914-1918, Stuttgart 1988; weitere lokale Beispiele zu Baden: Cornelia Rauh-Kühne, Katholisches Milieu und Kleinstadtgesellschaft. Ettlingen 1918-1939, Sigmaringen 1991; Dieter Schott, Die Konstanzer Gesellschaft 1918-1924. Der Kampf um Hegemonie zwischen Novemberrevolution und Inflation, Konstanz 1989.

¹³⁶ In der zweiten Nummer der Monatsblätter des Vereins ehemaliger Angehöriger des Freikorps Paulssen vom September 1920 findet sich der Hinweis: „Der Arbeitsnachweis ist eingerichtet. 27 Kameraden sind durch ihn schon in sicheren, fast durchweg guten Arbeitsstellen untergebracht worden. Er muß aber noch weiter ausgebaut werden und dazu ist die positive Mitarbeit aller Kameraden notwendig. Kameraden, die freie Arbeitsstellen wissen, müssen diese unbedingt der Zentralleitung des Vereins sofort mitteilen, daß sich dieselbe mit den betr. Arbeitgebern in Verbindung setzen kann.“ Die entlassenen Freikorpsoldaten waren nicht zuletzt deshalb auf

teroffiziere und Jäger, auch ein oder zwei frühere Offiziere“, so Paulssen, seien auf diese Weise in Schlüsselstellungen des Singener Betriebs gelangt. So machte Paulssen, nachdem die Konzernleitung ihn 1922 endgültig mit der kaufmännischen Leitung der Aluminium-Walzwerke betraut hatte, seinen ehemaligen Ordonnanzoffizier im Freikorps Paulssen, Traugott Hillmann, zu seiner rechten Hand und besetzte auch andere Schlüsselstellen mit Freikorpsleuten, die – wie er auch rückblickend mit Verwunderung bemerkte – bei ihren Kollegen und Untergebenen in Singen „aber trotz ihrer guten und disziplinierten Haltung“ zunächst „nicht ganz gut ankamen“. ¹³⁷ Mitte der dreißiger Jahre, als das Unternehmen gewachsen und seine Führungsstrukturen ausdifferenzierter waren, nahmen unter Paulssen zwei weitere ehemalige Freikorpsoffiziere – es handelte sich neben Hillmann um Fritz Gisches – Direktorenposten ein. 1942 rückte mit Finanzdirektor Alfons Fuchs ein weiterer im Freikorps Paulssen „gedienter“ Mann in die Führungsriege des Betriebes auf. Auch andere Schlüsselpositionen des Betriebs wurden von den Paulssen-Leuten besetzt: Als 1933 im Zeichen der nationalsozialistischen Gleichschaltungspolitik der Betriebsrat der Aluminium-Walzwerke durch einen „Vertrauensrat“ ersetzt wurde, zählte auch dieses Gremium mehrere Freikorpsleute zu seinen Mitstreitern. Und auch die 1937 ins Leben gerufene nationalsozialistische Werkschar sah mit Christian Kilb einen Feldwebel aus dem Freikorps Paulssen an ihrer Spitze. ¹³⁸

Bei den Arbeitern, die Anfang der 1920er Jahre miterlebten, wie ein um die andere Leitungsposition mit – meist aus Schlesien oder Norddeutschland stammenden – Ortsfremden besetzt wurde, entstand so der Eindruck, die Aluminium-Walzwerke sollten Hort einer Soldatenverschwörung werden. Das alarmierte sie um so mehr, als gleichzeitig Nachrichten von marodierenden Freikorps im Ruhrgebiet die Schlagzeilen der Zeitungen beherrschten und nun auch Gerüchte über Paulssens angebliche Beteiligung am Kapp-Putsch bis nach Singen vordrang. ¹³⁹

Anfang Juli 1922, in der hochpolitisierten Stimmung nach dem Rathenau-Mord, brach sich der weitverbreitete Unmut der Arbeiterschaft auf gewaltsame Weise Bahn. ¹⁴⁰ Wieder befand sich der Herd der Unruhen in den Aluminium-Walzwerken, obwohl auch die Arbeiterschaft der anderen Großbetriebe beteiligt war. In der „Alu“ waren bei einer Betriebsratsversammlung schwere Vorwürfe gegen den neuen Betriebsleiter vorgebracht worden, „Verleumdungen“, so Paulssen gegenüber der Konzernleitung, „teils lächerlich, teils böse“, die „in der Vermutung gipfelten, daß ich der Rathenau-Mörder sei“ ¹⁴¹. Auch öffentlich traten Exponenten der KPD und des kommunistischen Flügels im DMV mit der nicht zuletzt auf die Aluminium-Walzwerke gemünzten Behauptung auf, „daß sich auch in Singen ein Herd der

informelle Kanäle der Arbeitsvermittlung angewiesen, weil ihre Beschäftigung in Wirtschaft und Verwaltung allenthalben bei den Gewerkschaften auf Widerstand stieß. Schulze, Freikorps, S. 64.

¹³⁷ Hans Constantin Paulssen, Interview mit Herbert Berner v. 2.6.1964, S. 6.

¹³⁸ Die Gesamtzahl der ehemaligen Freikorpsleute in Diensten der AWS ließ sich nicht exakt ermitteln, wurde von Zeitzeugen jedoch auf über zwanzig geschätzt. Auskunft von Herrn Fritz Besnecker, Singen.

¹³⁹ Hans Constantin Paulssen, Interview mit Herbert Berner v. 2.6.1964, S. 6.

¹⁴⁰ Dazu Frei, Ein Dorf, S. 42. Zang, Die allmähliche Spaltung, S. 714-757.

¹⁴¹ Hans Constantin Paulssen, Brief an den Verwaltungsratsvorsitzenden der AWAG, Fritz Resping, v. 5.7.1922, NLHCP.

Reaktion befinde“. Gleichzeitig wurde eine „gründliche Reinigung der gesamten Verwaltung und Betriebsverwaltungen von gegenrevolutionären Persönlichkeiten“ gefordert, „besonders in leitenden Stellungen“. ¹⁴² Wenig später geriet eine von KPD und SPD gemeinsam organisierte Demonstration zur Mobilisierung gegen die Republikgegner außer Kontrolle. ¹⁴³ Demonstranten zogen randalierend durch die Stadt, zerstörten symbolische Überreste des gestürzten Kaiserreichs, zwangen den Bürgermeister, einen Zentrumsolitiker, mit einer roten Fahne an der Spitze des Demonstrationszugs durch die Stadt zu marschieren, und drangen schließlich – inzwischen auf eine kleinere Gruppe reduziert – in die von Paulssens Familie bewohnte Villa ein. Als die Eindringlinge dort zwar nicht den Hausherrn, wohl aber eine Anzahl von Gewehren und sonstigen Militaria vorfanden, setzten sie ihren Weg – nun bewaffnet – fort. Mit der Ermordung von Paulssens Nachbarn, der als ausgedienter Major jetzt stellvertretend zum Ziel der aufgestauten Aggressionen wurde, und einem Generalstreik der Singener Arbeiterschaft fanden die Ausschreitungen ein vorläufiges, blutiges Ende.

Für Paulssen, der sich während des ganzen Vorfalles auf einer Urlaubsreise befunden hatte, sollten diese von seinem Betrieb ausgehenden Unruhen ein Schlüsselerlebnis werden, ein „schwerer Rückschlag“ seiner Bemühungen um eine harmonische Betriebsgemeinschaft, den er nicht zuletzt dem eigenen noch unerfahrenen Führungsstil zuschrieb. ¹⁴⁴ Sein Verhalten, mit dem er nach seiner Rückkehr auf den Generalstreik und die gegen ihn erhobenen Vorwürfe reagierte, ließ aber erkennen, daß er nun zweifellos von den Erfahrungen profitierte, die er zuvor in Schlesien als Bataillonsführer im Umgang mit Vertretern der Arbeiterbewegung gemacht hatte. Wieder bewährte sich seine Rednergabe, sein diplomatisches Geschick und sein Gespür, wie er radikale Arbeiterfunktionäre ausspielen, gemäßigte für sich gewinnen konnte. Mit einer Rede vor der versammelten Belegschaft gelang es ihm zunächst, die Arbeiter zur Wiederaufnahme der Arbeit zu bewegen und die schlimmsten Verdächtigungen gegen seine Person zu entkräften. Wenig später gab Paul Löbe auf Paulssens Bitte eine in mehreren Zeitungen abgedruckte Erklärung an die Singener Arbeiterschaft ab. Der inzwischen zum Reichstagspräsidenten avancierte Sozialdemokrat bestätigte darin, daß Paulssen 1920 in Breslau nicht nur den Putschisten die Gefolgschaft verweigert und so zur Niederschlagung des Putsches beigetragen habe, sondern daß er sich in den Wochen danach erfolgreich bemüht habe, sozialdemokratische Arbeiter in sein Korps aufzunehmen. Die Presseerklärung schloß mit der Bemerkung: „Wenn also nicht besondere Umstände vorliegen, durch die sich Herr Paulssen dort bei Euch als Reaktionär gezeigt hat, dann glaube ich, die feindselige Haltung trifft den Unrechten.“ ¹⁴⁵ Schließlich mußte auch der vom DMV majorisierte Betriebsrat der Aluminium-Walzwerke öffentlich Abbitte tun und die Erklärung abgeben, „fernerhin alles daran zu setzen, um solche Gerüchte, welche von seiten

¹⁴² So die Wiedergabe einer Rede des kommunistischen Funktionärs, Alu-Betriebsratsvorsitzenden und Deutsche Metallarbeiterverband (DMV)-Bevollmächtigten Max Maddalena in der Lokalpresse. Nach: Zang, Die allmähliche Spaltung, S. 720.

¹⁴³ Vgl. Zang, Die allmähliche Spaltung, S. 714-756.

¹⁴⁴ Hans Constantin Paulssen, Rede anlässlich der Überreichung des Ehrenbürgerbriefes der Stadt Singen am 10. Juli 1955, NLHCP.

¹⁴⁵ Frankfurter Zeitung, Erstes Morgenblatt v. 23.7.1922, Nr. 542, S. 3.

dem Betrieb völlig fernstehender und unverantwortlicher Menschen in die Öffentlichkeit gebracht wurden, zu unterbinden“.¹⁴⁶ Diese Erklärung freilich war nicht ohne Druck auf die Arbeiterschaft zustande gekommen. Die Konzernleitung war Paulssens Aufforderung nachgekommen und hatte den Anlaß benutzt, „manche dieser besonders unerfreulichen Elemente auszuschalten“.¹⁴⁷ Außerdem war den übrigen Arbeitern eine Vergütung für die am Tag der Demonstration ausgefallenen Arbeitsstunden so lange vorenthalten worden, bis der Betriebsrat die geforderte Erklärung abgegeben haben würde. Gleichzeitig wurde die Anerkennung der 48-Stundenwoche zur Bedingung gemacht.¹⁴⁸ Schließlich hatten die Aluminium-Walzwerke gegenüber dem Metallarbeiter-Verband erklärt, daß man mit dessen 1. Bevollmächtigten, dem Kommunisten Maddalena, künftig nicht mehr verhandeln werde, eine Erklärung, die darauf abzielte, „daß Maddalena aus Singen entfernt wird“.¹⁴⁹

Das Konzept der Unternehmensleitung ging auf. Nach den gewalttätigen Ausschreitungen und den verschreckten Reaktionen in der Presse hatte die Radikalisierung der Singener Arbeiterschaft ihren Höhepunkt überschritten. Die Kommunisten im DMV und in der Belegschaft der Aluminium-Walzwerke hatten an Boden verloren. Mit dem gewaltsamen Ausgang der Arbeiterdemonstration vom 4. Juli 1922 hatten sich daher – wie Paulssen später zutreffend bemerkt hat – „diese für mich und die Aluminium-Walzwerke schwierigen Dinge schlagartig geändert“. Und tendenziell richtig war auch Paulssens – am Ende seiner Berufslaufbahn ausgesprochene – Behauptung, damit sei „für unser Werk ein Frieden eingetreten, der nie wieder bis zum heutigen Tage gestört wurde“.¹⁵⁰

Zwar fehlte es auch in den folgenden Jahren nicht an innerbetrieblichen Konflikten, doch konzentrierten diese sich auf Fragen der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeit und der Entlohnung. Politisch motivierte Auseinandersetzungen zwischen Arbeiterschaft und Unternehmensführung gehörten seit dem Juli 1922 in den Aluminium-Walzwerken der Vergangenheit an.

Um den Betriebsfrieden zu erhalten, beschränkte sich die Unternehmensleitung in den folgenden Jahren nicht darauf, politische Themen und politisch radikale Kräfte aus dem Werk fernzuhalten. Vielmehr bemühte sich Paulssen, die für die politische Stimmung der Arbeiterschaft so ausschlaggebende allgemeine Lebenssituation der im Betrieb Beschäftigten zu verbessern. Auf dem Höhepunkt der Inflation im Oktober 1923, als wieder einmal politische Unruhen das Reich erschütterten und in Singen die katastrophal schlechte Versorgung mit Kartoffeln die Stimmung zur Explosion zu bringen drohte, organisierte er die Beschaffung von

¹⁴⁶ Presseerklärung des Betriebsrats der Dr. Lauber, Neher Co. G.m.b.H. Singen v. 2.8.1922, gez. Sturm, Grundl, Ziegler, Winter, Rothengaß, Seger, Haerle, Mesecke, Wiehl, Jaeckle, Bernauer, NLHCP.

¹⁴⁷ Hans Constantin Paulssen, Brief an den Verwaltungsratsvorsitzenden der AWAG, Fritz Respingger, v. 5.7.1922, NLHCP; Hans Constantin Paulssen, Interview mit Herbert Berner v. 2.6.1964, S. 9.

¹⁴⁸ Fritz Respingger, Brief der Konzernleitung der AWAG an Hans Constantin Paulssen v. 27.7.1922, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

¹⁴⁹ Ebd., Zitat sowie undatiertes Schreiben des DMV, Verwaltungsstelle Singen an die AWS, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

¹⁵⁰ Interview mit Herbert Berner v. 2.6.1964, S. 9.

Kartoffeln für die Belegschaft der Aluminium-Walzwerke. Gleichzeitig gingen die Aluminiumwerke als erster Singener Betrieb dazu über, die Löhne automatisch der nun galoppierenden Inflation anzupassen¹⁵¹ – eine Regelung, die Paulssen für sein persönliches Gehalt freilich bereits vorher erzielt hatte.¹⁵² In den folgenden Jahren kamen betriebliche Sozialleistungen hinzu. So gründete Paulssen 1929 eine Pensionskasse, außerdem wurde für alle Angehörigen des Werkes nach fünfjähriger Beschäftigungszeit bei den AWS eine Lebensversicherung abgeschlossen.¹⁵³

Schließlich war Paulssen immer auch bestrebt, mit den politisch gemäßigten Kräften der organisierten Arbeiterschaft auf gutem Fuße zu stehen. 1929 bemühte er sich z.B. im Falle eines Facharbeiters, dem wegen Arbeitsverweigerung die Entlassung drohte, mit dem Betriebsrat eine Einigung zu erzielen, und notierte: „Ich suchte nach Ausgleich, da es sich um einen mir bekannten, geistig hochstehenden, aber scharf sozialistischen Mann handelte.“¹⁵⁴ Ein Jahr zuvor hatte er einen ehemaligen Gewerkschaftssekretär des Metallarbeiterverbands, einst Widersacher des Kommunisten Max Maddalena im DMV, sogar zum Personalchef der AWS gemacht, einen Mann, der – so Paulssen – „als Typ eines soliden alten Sozialdemokraten (...) die Kirche im Dorf ließ, (...) darauf bedacht, daß es nicht mehr zu Streiks und Unruhen in politischen Dingen kam.“¹⁵⁵ Paulssen hatte auch jetzt keine Berührungspunkte gegenüber Sozialdemokraten, vorausgesetzt nur, daß es gelang, die „guten, alten politischen Parteileute, die keine Radikalinskis waren“, zu stärken.¹⁵⁶

Nun wäre es freilich falsch, in Hans Constantin Paulssen einen Sozialpazifisten zu sehen. Wie erfolgreich er sich auch bemühte, Konflikte aus dem eigenen Betrieb fernzuhalten, allmählich eine Art Corporate Identity zu erzielen und die „Betriebsgemeinschaft“ zu pflegen, und wie sehr er auch soziale Leistungen des Betriebes zugunsten der Arbeitnehmer förderte – wenn es auf Verbandsebene darum ging, Arbeitgeberinteressen zu vertreten, gehörte Paulssen zu jenen, die die wohlfahrtsstaatlichen Errungenschaften der Weimarer Republik keineswegs guthießen. Den Achtstundentag lehnte er ab, ebenso wie die Regelung der Krankenversicherung und vor allem die 1927 eingeführte Erwerbslosenversicherung. In seinem Tagebuch fehlt nicht der Hinweis auf „die ungeheuren finanziellen und moralischen Schäden dieser Institute“. Auch in der Frage des Schlichtungswesens verfocht er 1928 – von anderen Industriellen unterstützt – im Bund Badischer Arbeitgeberverbände gegen deren

¹⁵¹ Zur Kartoffelversorgung: Hans Constantin Paulssen, Brief an Regierungspräsident Belzer, Sigmaringen v. 22.10.1923, Unternehmensarchiv AWS 04.9; zur Lohnanpassung an die Inflation: Stender, Zwischen Revolution, Kompromiß und Ohnmacht, S. 582.

¹⁵² Am 30.6.1923 trat ein Anstellungsvertrag zwischen der AWAG und Paulssen in Kraft, wonach dieser nun offiziell als Direktor fungierte. Das Monatsgehalt sollte im ersten Jahr 1 000 Schweizer Franken betragen, im zweiten Jahr 1 100 und im dritten Jahr 1 200 Franken. Anstellungsvertrag NLHCP.

¹⁵³ Tagebuch, 3.5.1929 (Nachtrag); Rapport über die Aluminium Industrie Gemeinschaft Konstanz für die Sécurité militaire, Service Economique v. 7.5.1945, Unternehmensarchiv AWS.

¹⁵⁴ Tagebuch, 18.6.1929.

¹⁵⁵ Zum Aufgabenverständnis, das der sozialdemokratische DMV-Bevollmächtigte Werthmüller von gewerkschaftlicher Arbeit hatte, und von den innergewerkschaftlichen Spannungen zwischen seinen und Maddalenas Anhängern vgl. Zang, Die allmähliche Spaltung, S. 656 f., 693 u. 710 f.

¹⁵⁶ Tagebuch, 18.6.1929.

Vorsitzenden Lehnel die „Ablehnung jedes Zwangsschiedsspruchverfahrens“.¹⁵⁷ In Fragen der Tarifpolitik schließlich hätte der Unternehmer, der selbst 1929 ein festes Gehalt von jährlich über 40 000 RM bezog, Knut Borchardts These von der überforderten Wirtschaft vermutlich voll unterschrieben.¹⁵⁸ So oder ähnlich war die Haltung der meisten Funktionäre im Bund Badischer Arbeitgeberverbände, dessen Vorstand auch Paulssen angehörte. Als die Organisation 1929 ihr zehnjähriges Bestehen feierte, wurden die schärfsten Angriffe auf den Wohlfahrtsstaat allerdings nicht von Vertretern der Industrie vorgetragen, sondern von dem Gießener Religionsphilosophen Ernst Horneffer. Dieser gehörte zu den geistigen Vätern des mit Unterstützung der Ruhrindustriellen gegründeten Deutschen Instituts für technische Arbeitsschulung (DINTA). Mit ihren gewerkschaftsfeindlichen Bestrebungen, die darauf abzielten, durch eine autoritär organisierte, am Ideal der Schützengrabenkameradschaft orientierte „Werksgemeinschaft“ der Entfaltung eines Klassenbewußtseins der Arbeiter entgegenzuwirken, nahm diese Institution die autoritäre Umgestaltung der Arbeitsbeziehungen unter nationalsozialistischer Herrschaft vorweg.¹⁵⁹ Ganz auf dieser Linie bewegten sich auch die Empfehlungen, die der Universitätsprofessor den badischen Unternehmern gab. Ein autoritäres Führertum im Betrieb hielt Horneffer für das erfolgversprechende Prinzip zeitgemäßer Unternehmensleitung und glaubte, „in der deutschen Sozialpolitik den Weg zur Vernichtung des deutschen Volkes durch Untergrabung der Ehrlichkeit, des Verantwortungsgefühls und des Spar- und Erwerbswillens“ zu erkennen.¹⁶⁰

Aus derlei schrillen Tönen für die Zeit vor 1933 eine Nähe auch der süddeutschen Industrie zu nationalsozialistischen Zielen abzuleiten, wäre problematisch. Denn wenn sich auch im Zeichen erster deutlicher ökonomischer Krisensymptome die Haltung der süddeutschen Industriellen zur Sozialpolitik des Weimarer Staates offenbar nicht wesentlich von der der Ruhrmagnaten unterschied, so stand man den autarkistischen Zielen der nationalsozialistischen Propaganda hier, wo die Ausfuhr und die Versorgung mit ausländischen Rohstoffen eine große Rolle spielten, doch fern.¹⁶¹ Für Paulssen, dessen Unternehmen Anfang der 1930er Jahre Exportaufträge in alle Erdteile ausführte, galt das gewiß ebenso wie für die Mehrzahl seiner süddeutschen Kollegen.¹⁶² Seine Betriebsführungskonzepte indes wiesen erstaunliche

¹⁵⁷ Lehnel legte – nachdem er außer bei Paulssen auch beim Vorsitzenden des badischen Textilverbands und beim Vorsitzenden der Metallindustrie in dieser Frage auf Widerstand gestoßen war, seinen Vorsitz daraufhin nieder. Tagebuch, 20.7.1928.

¹⁵⁸ 1928 notierte er in sein Tagebuch: Die stagnierende Wirtschaftslage stehe „im Gegensatz zu neuen Lohnforderungen, daher Aussperrung im Ruhrgebiet“. Tagebuch, 9.11.1928. Zu Paulssens eigenen Einkommensverhältnissen: Brief an die Eltern v. 23.12.1928, NLHCP. Demnach hatte Paulssen ein Angebot der Metallbank-Metallgesellschaft Frankfurt a. M. ausgeschlagen, nachdem die AIAG deren Gehaltsofferte in Höhe von 40 000 RM Jahresgehalt noch überboten und ihm außerdem Aufstiegschancen im AWAG-Konzern in Aussicht gestellt hatte.

¹⁵⁹ Zum Deutschen Institut für technische Arbeitsschulung (DINTA): Ronald Smelser, Die Sozialplanung der Deutschen Arbeitsfront, in: Michael Prinz/Rainer Zitelmann (Hrsg.), Nationalsozialismus und Modernisierung, Darmstadt 1991, S. 71-92.

¹⁶⁰ Tagebuch, 3.5.1929. Zu Horneffer und der DINTA: Joan Campbell, Joy in Work, German Work. The National Debate, 1800-1945, Princeton 1989, S. 245-250.

¹⁶¹ Vgl. Trauthig, Das Presseorgan.

¹⁶² Nach einer werksinternen Aufstellung wurden von den AWS in den 1930er Jahren Bleche und Folien in fünf Kontinente und 68 verschiedene Länder geliefert. Unternehmensarchiv AWS 003.

Affinitäten zu den von Horneffer und der DINTA propagierten Methoden auf, und das nicht nur in den 1920er Jahren!

4. „Betriebsführer“ im Rahmen der nationalsozialistischen Arbeitsordnung

Alles spricht dafür, daß die nationalsozialistische Sozialpolitik seit 1933, die Ausschaltung der Gewerkschaften und das „Arbeitsordnungsgesetz“ auch bei Paulssen auf Wohlgefallen stießen. Jedenfalls fehlte es öffentlich wie betriebsintern nicht an lobenden Äußerungen des „Betriebsführers“ über „das große Geschenk, welches wir der neuen Zeit verdanken, (...) die Überwindung des Klassenkampfes durch den Gedanken der Volksgemeinschaft, der Schicksalsgemeinschaft, der Arbeits- und Werksgemeinschaft“.¹⁶³ Und noch rückblickend sollte Paulssen 1965 einmal äußern: „Durch dieses Gesetz wurden (...) lehrreiche Dinge geschaffen.“ An erster Stelle nannte er die Institution von „Vertrauensleuten“ an Stelle der bisherigen Betriebsräte, und anerkennend zog er auch das Fazit, die Arbeitsfront habe sich in den ersten Jahren jedenfalls ehrlich bemüht, „ein gutes Verhältnis zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer (...) zu schaffen, indem sie hinwirkte auf eine Zufriedenheit in der Arbeitnehmerschaft“, die sie trotz stagnierender Löhne „offenbar auch auf Jahre hinaus“ erreicht habe.¹⁶⁴

Paulssen übersah dabei nicht, daß diese „Zufriedenheit“ mit Unterdrückung erkaufte worden und nur vor dem Hintergrund der in der vorausgegangenen Krise durchlittenen Not und Unsicherheit erklärlich war. Aber er vertrat die Auffassung: „Der Mangel an politischer Freiheit“ sei „für die Masse der Arbeiterschaft nicht so fühlbar“ gewesen, während Bemühungen um die Gunst der Arbeiter durch Kameradschaftsabende, Betriebssport und ähnliche von der Arbeitsfront geförderte Aktivitäten für jedermann deutlich geworden seien.¹⁶⁵

Indessen machte sich die nationalsozialistische Machtübernahme im Betriebsalltag der AWS eher allmählich als von heute auf morgen bemerkbar. In mancherlei Hinsicht herrschte Kontinuität. Entlassungen aus politischen Gründen scheint es bei den Aluminium-Walzwerken zunächst nicht gegeben zu haben¹⁶⁶, und die

¹⁶³ Hans Constantin Paulssen, Rede anlässlich der Feierlichkeiten zum 25jährigen Bestehen der AWS (1937), Unternehmensarchiv AWS 003.

¹⁶⁴ Hans Constantin Paulssen, Interview mit Herbert Berner v. 3.8.1965, S. 5.

¹⁶⁵ Ebd.; zu ähnlich lautenden Forschungsergebnissen hinsichtlich der Integration der Arbeiterschaft in das nationalsozialistische Herrschaftssystem: Rüdiger Hachtmann, Industriearbeit im ‚Dritten Reich‘. Untersuchungen zu den Lohn- und Arbeitsbedingungen in Deutschland 1933 bis 1945, Göttingen 1989; Rainer Zollitsch, Arbeiter zwischen Weltwirtschaftskrise und Nationalsozialismus. Ein Beitrag zur Sozialgeschichte der Jahre 1928 bis 1936, Göttingen 1990.

¹⁶⁶ Während die Sopade von politisch motivierten Entlassungen und Einstellungen bei den beiden anderen Singener Großbetrieben berichtet, wird über die AWS lediglich mitgeteilt: „Beim Aluminiumwalzwerk in Singen wurden von 20 vom Arbeitsamt gesandten jungen Leuten nur 4 eingestellt und ausgerechnet solche, die nicht in der Hitler-Jugend sind.“ Deutschland-Berichte der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (Sopade) 1934-1940, Frankfurt a. M. 1980, 2 (1935), S. 1 078; zu Maggi: 2 (1935), S. 62; zur Georg Fischer AG: 4 (1937), S. 1 708. Im Februar 1938 jedoch hat ein aus KZ-Haft entlassener politischer Häftling von der Werksleitung ein Entlassungsschreiben erhalten mit der Begründung: „Auf Grund Ihrer Verurteilung sehen wir uns gezwungen, das Arbeitsverhältnis auf Samstag, den 19.2.38 mit Ihnen zu lösen. Heil Hitler!

Zusammensetzung der Geschäftsleitung blieb von dem politischen Systemwechsel unberührt. Paulssen und neben ihm ein Technischer Direktor fungierten jetzt als „Betriebsführer“, ohne daß einer von beiden oder einer der beiden stellvertretenden Geschäftsführer zunächst Mitglied der NSDAP gewesen wäre.¹⁶⁷ Dennoch hatten die Aluminium-Walzwerke in Singen schon vor 1933 im Ruf einer braunen Hochburg gestanden. Vor allem unter den höheren Angestellten hatte die NSDAP viele überzeugte Anhänger, die bereits gegen Ende der zwanziger Jahre den Kern der ersten nationalsozialistischen Ortsgruppe Singens bildeten. In der Folgezeit rekrutierte sich eine ganze Anzahl von Politischen Leitern aus den Reihen dieser – nicht selten dem „Freikorps Paulssen“ entstammenden – „Aluminianer“, die seit 1933 fünf Ortsgruppenleiter, 1933 den kommissarischen Bürgermeister der gleichgeschalteten Gemeinde und auch in der Folgezeit mehrere Ratsherrn, den Beigeordneten und den NSDAP-Ortsamtsleiter der Kleinstadt Singen stellten.¹⁶⁸

Konflikte erwuchsen dem Betrieb aus dieser Konstellation nicht. Im Gegenteil, es scheint, daß dem Unternehmen auf diese Weise manche Unbill erspart blieb, unter der andere Betriebe vor allem in der Machtergreifungsphase zu leiden hatten.¹⁶⁹ Denn bei den „Alten Kämpfern“ handelte es sich um dem Unternehmen und seinem Direktor treu ergebene „Gefolgschaftsmitglieder“, darunter Paulssens rechte Hand in Finanzfragen, der langjährige Ortsgruppenleiter und Erste Beigeordnete Singens, Alfons Fuchs.

Wie prekär die Situation gerade der „Schweizer“ Unternehmen war und wie sehr ihre Betriebsleitungen von gutem Einvernehmen zwischen Geschäftsleitung und Nationalsozialisten in der „Gefolgschaft“ abhängig waren, verdeutlicht das Beispiel der Georg Fischer AG in Singen. Dort war schon 1933 die Geschäftsleitung vorübergehend abgesetzt und ein „alter Kämpfer“ als kommissarischer Betriebsleiter eingesetzt worden. 1937 wurden 14 leitende Angestellte verhaftet und ein Direktor mehrere Monate nicht wieder auf freien Fuß gesetzt, weil die führenden Funktionsträger der nationalsozialistischen Organisationen im Betrieb die zum Teil aus

Aluminium-Walzwerke Singen (Unterschrift) Gisches.“ Wiedergabe des Zitats nach einem Leserbrief Fritz Besneckers, Singen, Südkurier Konstanz, 16.8.1994.

¹⁶⁷ Erst später, im Krieg, war Paulssen das einzige Mitglied der Geschäftsleitung, das der Partei ferngeblieben war. So jedenfalls stellte es die Geschäftsleitung gegenüber der französischen Militärregierung 1945 dar. „Die politische Haltung der Aluminium-Walzwerke Singen G.m.b.H. von 1933-1945“, Unternehmensarchiv AWS.

¹⁶⁸ Ingeborg Meier, Die Stadt Singen am Hohentwiel im Zweiten Weltkrieg, Diss. phil. Konstanz 1992, S. 44, erwähnt fünf nicht namentlich genannte Ortsgruppenleiter aus den Reihen der Beschäftigten der AWS. Der fraglos bedeutendste war Paulssens rechte Hand in Finanzangelegenheiten, Ortsgruppenleiter und Beigeordneter Alfons Fuchs, nach Auskunft von Fritz Besnecker, Singen, ein ehemaliges Freikorpsmitglied. Ebenfalls als Ortsgruppenleiter seit Anfang der 1940er Jahre sowie als Ratsherr und kommissarischer Bürgermeister 1933 fungierte der Freikorps-Kämpfer Alfred Herklotz, dessen Sohn Rolf Richard Herklotz 1965 Paulssen in der Geschäftsführung der AWS ablöste. Als Ortsgruppenleiter seit 1942 fungierten darüber hinaus Prokurist Alfred Hacker sowie der leitende Angestellte der AWS, Otto Kaufmann; als Ratsherr der Stadt Singen wirkte der einstige Kämpfer im Freikorps Paulssen, Betriebsleiter Ewald Kottwitz, als Ortsamtsleiter der NSDAP der Betriebsobmann der AWS, Gottfried Biller. Unternehmensarchiv AWS 32,3. Zur Singener Lokalgeschichte unter NS-Herrschaft vgl. Gert Zang, Die zwei Gesichter des Nationalsozialismus. Singen am Hohentwiel im Dritten Reich, Sigmaringen 1995.

¹⁶⁹ Vgl. Hans Constantin Paulssen, Interview mit Herbert Berner v. 3.8.1965, S. 9.

Schweizer Staatsbürgern gebildete Geschäftsleitung wegen angeblicher Spionage und Mißachtung der Weisungen der DAF denunziert hatten. Nachdem sich die Vorwürfe als haltlos erwiesen hatten und die Denunzianten fristlos entlassen worden waren, blieben Rüstungsaufträge an das Unternehmen plötzlich aus. Die Firma sah sich daher genötigt, „auf andere Weise wieder gut Wetter zu machen“ und eine ganze Anzahl „alter Kämpfer“ zu Vorarbeitern und Werkmeistern zu ernennen, „auch wenn die Kerle“ – so die Sopade – „hinten und vorn nichts taugten“. Die Schweizer in der Unternehmensleitung wurden – ebenso wie im übrigen Betrieb – mehr und mehr zurückgedrängt. 1939 war die Spitze dann voll in deutscher Hand. Zum eigentlichen Herrn im Betrieb wurde der stellvertretende Betriebsobmann, der in Personalunion stellvertretender Geschäftsführer war und mit der Gestapo auf vertrautem Fuße stand.¹⁷⁰

Die Wahrnehmung von Parteiämtern durch leitende Angestellte der AWS – Ortsgruppenleiter Fuchs stieg 1942 gar zum Geschäftsführer auf¹⁷¹ – setzte freilich auch voraus, daß die dortige Geschäftsleitung mit Paulssen an der Spitze dies nicht nur tolerierte, sondern auch die nötigen Freiräume für derartig zeitraubende Engagements schuf. Auch wenn Paulssen selbst gegenüber der NSDAP auf Distanz blieb und der SA-Reserve nach einem kurzen Gastspiel im Jahre 1934 den Rücken kehrte, weil er den dort herrschenden gleichmacherischen Umgangston für sich als unpassend empfand¹⁷², so verstand er es doch, die Parteivertreter für die Zwecke seines Betriebes einzuspannen. Als es 1938 mit dem Kreisobmann der DAF in Konstanz zu Auseinandersetzungen kam, zu deren Klärung neben dem Kreisleiter auch ein Vertreter der Gauleitung Karlsruhe im Betrieb erschien, offenbarte Paulssen seine enge Kooperation mit seinen in Diensten der NSDAP stehenden Mitarbeitern: Alle Anordnungen, „die politisch betrachtet werden könnten“, würden „grundsätzlich mit Kenntnis und nach Rücksprache mit dem Ortsgruppenleiter der NSDAP, Herrn Fuchs getroffen (...). Hierbei werde der Rahmen, was als ‚politisch‘ zu betrachten ist, sehr weit gezogen. Die Ansicht des Herrn Fuchs wurde ohne jeden Zwang immer wieder als wertvoll eingeholt.“ Der Ortsgruppenleiter mochte sich denn auch den Vorwürfen der DAF-Funktionäre nicht anschließen, wonach bei den Aluminium-Walzwerken eine Mißstimmung herrsche, auf deren Konto sogar „das ungünstige Wahlergebnis in Singen“ vom 10. April 1938 (Volksabstimmung über den „Anschluß“ Österreichs) gehen sollte.¹⁷³ Der Konflikt, so stellte sich heraus, war

¹⁷⁰Sopade Deutschland-Berichte 4 (1937), 339, 829 u. S. 1 708; Stadtarchiv Singen IX/101-13: Entnazifizierung der Georg Fischer AG.

¹⁷¹Tagebuch, 29.5.1942.

¹⁷²Anfang der 1960er Jahre schilderte Paulssen diese Episode folgendermaßen: „Ich habe mich dann hier mit der SA-Reserve 1 in Verbindung gesetzt (...). Ich wurde auch probeweise aufgenommen. Aber schon nach der zweiten oder dritten Zusammenkunft – sie bestand eigentlich nur in Bierabenden – hatte ich das Gefühl, daß ich doch fehl am Platze sei, denn ich wurde von diesen SA-Reserve 1 Sturmführern immer lächerlich behandelt. Man sagte etwa: ‚Jetzt kommt der Herr Wehrwirtschaftsführer, aufstehen!‘ oder: ‚Gott sei Dank, wir haben heute einen reichen Mann bei uns, der uns ein Bier bezahlt‘. Das ging auf diese Art weiter (...). Daraufhin habe ich mich abgemeldet und wurde dann in der üblichen, sehr wenig erfreulichen Form verabschiedet.“ Hans Constantin Paulssen, Interview mit Herbert Berner v. 3.8.1965, S. 32.

¹⁷³Aktennotiz über die Besprechung der Werksleitung der AWS mit der DAF am 29.4.1938, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

weniger eine Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und Partei als vielmehr ein Kampf der DAF um Erweiterung ihres Einflusses im Betrieb, der sich unter anderem auch gegen die mit der „Alu“ so eng verbundenen Vertreter der NSDAP-Ortsgruppe richtete.

Daß diese wenig Anlaß zu Klagen über die Betriebsleitung der Aluminiumwerke hatten und sich ihrerseits erkenntlich zeigten, wo ihr politischer Einfluß nützlich war, geht auch aus anderen Quellen hervor. Für den Krieg ist die Quellenlage zum betrieblichen Sozialleben dichter. Für diese Zeit äußerst gespannter Leistungsanforderungen an die Rüstungsindustrie läßt sich besonders deutlich nachweisen, daß die Betriebsleitung der Aluminium-Walzwerke die totalitären Herrschaftsverhältnisse gezielt zur Disziplinierung der Belegschaft mit dem Ziel der Leistungssteigerung instrumentalisierte. Von Paulssens nach 1945 immer wieder betonter Distanz zum Nationalsozialismus ließ der Betriebsalltag wenig ahnen. Getreu seinem Grundsatz, „Sondergruppen“ im Betrieb zu fördern, um auf diese Weise „Erziehung (...) in halb-militärischer Ordnung und Unterordnung“ zu praktizieren¹⁷⁴, unterstützte die Unternehmensleitung der Aluminium-Walzwerke die nationalsozialistische Durchdringung des Betriebslebens ideell und materiell: So berichtete der Betriebsobmann 1941 an die DAF von einem Appell der Angestellten, bei dem „Betriebsführer“ Dr. Paulssen zum Thema „eisernes Sparen“ gesprochen und alle aufgefordert habe, „in diesem Sinne unserem Führer die Dankesschuld abzustatten. Er sprach dann über die Kameradschaft im Betriebe und betonte (...), Kameradschaft zu pflegen sei höchstes Gebot im Kriege noch mehr als im Frieden; ebenso muß der Deutsche Gruß eines jeden Selbstverständlichkeit werden“. Bei gleicher Gelegenheit konnte der Betriebsobmann vermelden, jeder „Gliederungsführer“¹⁷⁵ habe „für den persönlichen Einsatz und Opferbereitschaft ein Geldgeschenk“ erhalten.¹⁷⁶

Die Aluminium-Walzwerke beließen es nicht bei Appellen und positiven Sanktionen zur Förderung des politischen Wohlverhaltens ihrer Beschäftigten. Im Juli 1941 wurde der langjährige Werksfeuerwehr-Führer mit Einverständnis Paulssens seines Postens enthoben, weil nach Meinung des Betriebsobmanns „die Kameradschaft in der Wehr in den letzten Jahren sehr gelitten“ hatte. Die „konfessionelle Einstellung“ des bisherigen Wehrführers, der nun durch ein ehemaliges Freikorpsmitglied ersetzt wurde, habe „unter allen Kameraden seit der Machtergreifung immer mehr und mehr Mißbilligung hervorgerufen“¹⁷⁷. Als im Dezember 1942 bei einer Sammlung für die DAF drei Werksangehörige eine Spende verweigerten, veranlaßte der Betriebsobmann bei der Betriebsleitung, „daß sie dementsprechend

¹⁷⁴ Vgl. dazu oben, S. 121 f.

¹⁷⁵ Als betriebliche Gliederungen galten: Die nationalsozialistische Werkschar, die nationalsozialistische Werkfrauengruppe, das Werkorchester, der Werkchor, die Werkmusik, eine sog. Werkschrammel, eine Handharmonikagruppe, Kraft durch Freude (Wandergruppe), die Betriebssportgruppe, eine Betriebs-Bastelgruppe, die u. a. Kinderspielzeug für DAF und HJ anfertigte, die Betriebsjugend, eine Mädchengruppe, die soziale Betriebsarbeiterin und eine Schachgemeinschaft. Zelleneinteilung der AWS, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

¹⁷⁶ Betriebsobmann Gottfried Biller, Brief an den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 5.12.1941, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

¹⁷⁷ Betriebsobmann Gottfried Biller, Brief an den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 16.7.1941, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

auch bei der Austeilung der Weihnachtsgratifikation bedacht wurden“. Und ein halbes Jahr später wurde ein Mann, der seit 17 Jahren in Diensten des Unternehmens stand, entlassen, weil er – als einziger deutscher Werksangehöriger – eine Spende für das Winterhilfswerk verweigert und sich auch nach einer Maßregelung nicht spendierwillig gezeigt hatte¹⁷⁸. Bewarben sich Beschäftigte, deren „politische Zuverlässigkeit“ nicht über jeden Zweifel erhaben war, um eine Beförderung, wurden bei der NSDAP-Ortsgruppe Auskünfte über den Bewerber eingeholt, die schließlich als Handhabe für seine Abweisung dienten.¹⁷⁹

Auch Denunziationen und Anzeigen gegen Betriebsangehörige bei der Gestapo kamen immer wieder vor und wurden dort, wo es um „Störungen der Arbeitsdisziplin“ ging, sogar durch die Geschäftsleitung stimuliert. In einem Schreiben vom Februar 1944, als die Arbeitszeit in der Rüstungsindustrie zwangsweise immer neue Rekorde und schließlich bis zu 72 Wochenstunden erreichte¹⁸⁰, wiesen die Aluminium-Walzwerke ihre leitenden Angestellten an: „Jeder Versuch, den sozialen Betriebsfrieden zu stören, ist sofort dem Leiter des Gefolgschaftsamtes zu melden, damit alle Maßnahmen ergriffen werden können, die notwendig erscheinen. Dazu gehört schon die Weigerung, Überzeitarbeit zu leisten oder andere Gefolgschaftsmitglieder davon abzuhalten.“¹⁸¹

Auch bei anderen Fällen von Denunziation und politischen Anzeigen läßt sich aus den überlieferten Akten keinerlei Dissens zwischen politischen Funktionären im Betrieb und der Betriebsleitung erkennen.¹⁸² So meldete Biller im Juli 1941 der DAF, „daß ich mit heutigem Datum ein Gefolgschaftsmitglied wegen dummen Schwätzereien der Geheimen Staatspolizei gemeldet habe“, und kündigte an: „Ein Bericht von der Firma über diese Angelegenheit folgt ebenfalls.“ Und nur wenige Tage später berichtete er unter dem Betreff „Elsässer“: „Heute mußten wir wieder ein Fräulein an die Gestapo melden wegen verbotenen Umgang mit Kriegsgefangenen. Diese war eine der besten von allen; sehr fleißig und eine ruhige Arbeiterin. Das Material ist aber sehr belastend für sie und sie mußte in Haft genommen werden.“¹⁸³

Gegenüber der Militärregierung und in seinem Entnazifizierungsverfahren mach-

¹⁷⁸ Betriebsobmann Gottfried Biller, Briefe an den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 8.12.1942 u. v. 2.4.1943, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

¹⁷⁹ Auskunft der NSDAP-Ortsgruppe Volkertshausen über den Bewerber Sch. v. 24.1.1944 an den Prokuristen der AWS und Ortsgruppenleiter der NSDAP in Singen, Hacker; Durchschrift für Betriebsobmann Biller, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

¹⁸⁰ Vgl. Roland Peter, Rüstungspolitik in Baden. Kriegswirtschaft und Arbeitseinsatz in einer Grenzregion im Zweiten Weltkrieg, München 1995, S. 275.

¹⁸¹ Durchschrift der Betriebsanweisung an Betriebsobmann Biller v. 10.2.1944, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

¹⁸² Auch Paulsens retrospektive Schilderung des Verhältnisses zwischen Betriebsobmann und Betriebsleitung gibt keine Anhaltspunkte für einen Dissens: In einem für die französische Militärregierung bestimmten Schreiben äußerte er im Sommer 1945: „Auch Biller, der als alter Arbeiter des Werkes in gutem Verhältnis zur Betriebsführung stand, war sehr bald in allen Maßnahmen mit der Direktion völlig einig. Es gab keinerlei Differenzen.“ „Die politische Haltung der Aluminium-Walzwerke Singen G.m.b.H. von 1933-1945“, Unternehmensarchiv AWS 003.

¹⁸³ Betriebsobmann Gottfried Biller, Briefe an den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 24.7. u. 6.8.1941, Unternehmensarchiv AWS 32,3. Am 13. 8. 1941 erstattete Biller erneut Bericht: „Letzte Woche wurden weitere zwei Mädchen der Geheimen Staatspolizei vorgeführt.“

te Paulssen später geltend, die Aluminium-Walzwerke hätten sich in Fällen von politischen Verhaftungen um die Familienangehörigen der Verhafteten gekümmert und „mehrere in KZ verbrachte Arbeiter wurden durch Bemühungen der Betriebsführung befreit“.¹⁸⁴ Betroffene und Zeugen bestätigten diese Angaben. Dennoch dürften solche Bemühungen die Ausnahme gewesen sein und lassen sich nur im Zusammenhang mit den willkürlichen Verhaftungen nach dem Hitler-Attentat des 20. Juli 1944 nachweisen, als ein Ende des NS-Regimes für Paulssen wohl bereits erkennbar war. In dieser Situation hatte er sich tatsächlich bei der Gestapo für drei in das KZ Dachau verbrachte Betriebsangehörige eingesetzt. Nachdem zwei wieder auf freiem Fuße waren, der ehemalige Sozialdemokrat und Betriebsratsvorsitzende der Aluminiumwerke bis 1933, Fritz Vallendor, aber trotz Paulssens Fürsprache weiter festgehalten wurde, scheute dieser auch vor ungewöhnlichen Mitteln nicht zurück. Er schickte einen Freund und Kollegen des Verhafteten mit einem Dienstwagen los, um Vallendors Befreiung an Ort und Stelle zu erwirken. Noch während der Betriebsentsandte, der 1945 zum Betriebsratsvorsitzenden avancierte Karl Schrott, unterwegs war, traf jedoch die Nachricht vom Tode Vallendors ein.¹⁸⁵

Das mit Hilfe von Betriebsobmann, Zellen- und Blockobmännern, Vertrauensfrauen und Vertrauensräten – einem Stab von insgesamt rund 80 Personen¹⁸⁶ – aufrechterhaltene System von „Angst, Belohnung, Zucht und Ordnung“¹⁸⁷ griff auch gegenüber den immer zahlreicher werdenden ausländischen Beschäftigten der Aluminium-Walzwerke, gegen Kriegsgefangene und Fremdarbeiter.¹⁸⁸ Ihnen gegenüber kam allerdings zusätzlich Werkschar und Werkschutz eine bedeutende Rolle zu. Seitdem über 40 Prozent der Beschäftigten und wohl mehr als die Hälfte der männlichen Betriebsangehörigen Ausländer waren, wurde dies mehr und mehr als Bedrohung empfunden.¹⁸⁹ Das Werk traf Vorkehrungen, indem es für den Werkschutz einen Beobachtungsturm errichten ließ.¹⁹⁰ Außerdem wurde im Mai 1944 ein uniformierter „Sondertrupp zum Schutze des Werkes“ aufgestellt, dem in der Hauptsache Werkschamänner – eine Art Parteisoldaten im Betrieb – angehörten.

¹⁸⁴Die politische Haltung der Aluminium-Walzwerke Singen G.m.b.H. von 1933-1945“, Unternehmensarchiv AWS 003.

¹⁸⁵Meier, Die Stadt Singen, S. 228-230.

¹⁸⁶Zelleneinteilung der AWS, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

¹⁸⁷Vgl. den Titel von Carola Sachse, Tilla Siegel, Hasso Spode und Wolfgang Spohn, Angst, Belohnung, Zucht und Ordnung. Herrschaftsmechanismen im Nationalsozialismus, Opladen 1982.

¹⁸⁸Zur Lage der Fremdarbeiter im Krieg: Ulrich Herbert, Fremdarbeiter. Politik und Praxis des „Ausländer-Einsatzes“ in der Kriegswirtschaft des „Dritten Reiches“, Berlin/Bonn 1985; für Baden: Peter, Rüstungspolitik, S. 329-362; zu Singen: Wilhelm Josef Waibel, Zwischen Dämonie und Hoffnung. Zwangsarbeiter und Kriegsgefangene in Singen, in: Alfred G. Frei, Jens Runge (Hrsg.), Erinnern – Bedenken – Lernen. Das Schicksal von Juden, Zwangsarbeitern und Kriegsgefangenen zwischen Hochrhein und Bodensee in den Jahren 1933 bis 1945, Sigmaringen 1990, S. 125-151.

¹⁸⁹Die Betriebszahlen der AWS weisen für 1942 im Jahresdurchschnitt 23% ausländische Beschäftigte (einschließlich Kriegsgefangene) aus, für 1943 37% und für 1944 43%. Der Frauenanteil lag 1942 bei 22%, 1943 bei 27% und 1944 bei 28%, Fremdarbeiterinnen inklusive. Unternehmensarchiv AWS.

¹⁹⁰Tagebuch, 19.6.1945, hier der Entschluß einer Direktionskonferenz der AWS, den Beobachtungsturm abzureißen, NLHCP.

„In der nächsten Zeit“ so meldete Betriebsobmann Biller 1944 an die DAF, „beginnen wir mit den Schießübungen.“¹⁹¹ Diese Militarisierung des Betriebslebens erfolgte ungeachtet bester Erfahrungen mit dem Einsatz der Ausländer. Immer wieder erstattete der Betriebsobmann Bericht: „Mit den Ausländern sind wir zufrieden“; „im Ausländer-Einsatz kann ich jedenfalls nur ein gutes Ergebnis berichten.“¹⁹² Und die „Ostarbeiter“ ernteten – ungeachtet ideologischer Ressentiments, die Biller gegen sie hegte¹⁹³ – dabei das größte Lob: „Mit unseren Zivilrussen“, so meldete er im Juli 1942, „haben wir noch sehr wenig Anstand gehabt“; und ein Jahr später erklärte er gar: „Die besten Arbeitskräfte sind unter den Ausländern der verschiedenen Nationen die Ostarbeiter und die gefangenen Russen, es ist selten einer darunter, der schlecht ist, und bei den anderen ist es fast umgekehrt der Fall.“ Unter diesen Leistungsgesichtspunkten bemerkte er denn auch: „Es ist eigentlich, vom arbeitspolitischen Standpunkt aus gesehen, nicht richtig, daß diesen nun die Verpflegungsration gekürzt wird.“¹⁹⁴

Ernährung und Unterbringung der Kriegsgefangenen und Fremdarbeiter hatten Paulssen – wie sein Tagebuch belegt – immer wieder beschäftigt. Wiederholt hatte er selbst die Lager besichtigt und sich gelegentlich auch für eine bessere Versorgung der Ausländer eingesetzt.¹⁹⁵ Schenkt man den Berichten des Betriebsobmanns Glauben, gab es denn auch über die Verpflegung und Unterbringung in den Zwangsarbeiterlagern nach anfänglichen Versorgungsproblemen nie wieder Klagen.¹⁹⁶ Wie aus der Werkzeitschrift des Jahres 1944 hervorgeht, wurden – im Widerspruch zur nationalsozialistischen Rassenideologie und in dezidiertem Gegensatz zu Anweisungen der Arbeitsfront – die Ausländer, einschließlich der Ostarbeiter, als Elemente der Betriebsgemeinschaft behandelt. An den Feierlichkeiten der „großen Aluminiumfamilie“ zum „Tag der Nationalen Arbeit“ waren auch holländische Arbeiter beteiligt. Und „unsere Arbeiter aus dem Osten zeigten Tänze und Lieder in der

¹⁹¹ Schon im März 1943 hatte der Betriebsobmann bei der DAF für sich eine Schußwaffe angefordert und dies begründet: „Sie werden einsehen, daß es für den Betriebsobmann eines Großbetriebes wichtig ist, den vielen Ausländern, Ostarbeitern und Gefangenen gegenüber jederzeit auch gesichert zu sein.“ Betriebsobmann Gottfried Biller, Briefe an den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 17.3.1943 u. v. 22.5.1944, Unternehmensarchiv AWS 32,3. Zur Militarisierung des Betriebslebens durch die Werkscharen auch: Wolfgang Spohn, Betriebsgemeinschaft und Volksgemeinschaft. Die rechtliche und institutionelle Regelung der Arbeitsbeziehungen im NS-Staat, Berlin 1987, S. 241 ff.

¹⁹² Betriebsobmann Gottfried Biller, Briefe an den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 20.3.1944 u. v. 19.6.1944, Unternehmensarchiv AWS 32,3. Diese Erfahrungen decken sich mit denen der meisten badischen Rüstungsbetriebe. Vgl. Peter, Rüstungspolitik, S. 349 f.

¹⁹³ So schrieb Biller an den Kreisobmann der DAF: „Ich verstehe auch, daß wir die Leute zum Arbeiten brauchen, aber jede Gefühlsduselei, auch von oben, sollte hier unterbleiben, denn Russen sind eben Russen und keine Franzosen.“ Brief an den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 18.7.1942, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

¹⁹⁴ Betriebsobmann Gottfried Biller, Briefe an den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 18.7.1942 u. v. 22.11.1943. Ähnlich im Bericht vom 21.5.1943, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

¹⁹⁵ Tagebuch, 3.12.1943: „Gang durch Ostarbeiterbaracke, Italienerlager im ‚Auerhahn‘, Franzosenlager im ‚Weißen Rössl‘ u. Holländerlager im ‚Goldenen Löwen‘.“

¹⁹⁶ Berichte von Betriebsobmann Biller an den Kreisobmann der DAF, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

schwermütigen unverbildeten Art ihrer fernen Heimat.¹⁹⁷ Solche Gepflogenheiten gingen gewiß auch auf Paulssens distanzierte Haltung zur NS-Rassenideologie zurück, vor allem aber waren sie Ausdruck seiner Bemühungen, bei immer knapper werdenden Personalressourcen den Ausstoß an Rüstungsgütern auf ein Höchstmaß zu steigern.¹⁹⁸ Leistung aber – das war seine unumstößliche Einsicht in Prinzipien der Menschenführung – setzte Arbeitszufriedenheit und diese Betriebsverbundenheit voraus. Immer wieder schritt Paulssen deswegen auch gegenüber den ausländischen Beschäftigten zu ungewöhnlichen Maßnahmen. Alle ausländischen Gruppen im Betrieb hatten ihre Sprecher, die in regelmäßigen Abständen gegenüber dem „Betriebsführer“ oder seinen Stellvertretern Klagen vorbringen konnten.¹⁹⁹ Im Herbst 1944 hielt er in französischer Sprache einen Betriebsappell eigens mit den französischen Zivilarbeitern ab. „Hinterher“, so berichtete Paulssen seiner Frau, „gab es eine sehr lebhaft diskussion (...) um Urlaubsfragen und darum, daß sie für uns in Frankreich werben sollen. Wir wollen auch die Frauen und Bräute (?) nach Singen einladen.“²⁰⁰ Französische Zivilarbeiter, größtenteils aus einem französischen Tochterunternehmen der Schweizer AIAG nach Singen zwangsverpflichtet, stellten Paulssen und seinem Betrieb denn auch nach 1945 die besten Zeugnisse über ihre Lebens- und Arbeitssituation in Singen aus.²⁰¹ Obwohl das Eigeninteresse der Rüstungsfirmen diese drängen mußte, die Zwangsarbeiter zumindest leistungsgerecht zu ernähren und damit die „Untermenschen-Ideologie“ des Regimes in der betrieblichen Praxis in Frage zu stellen, bemühten sich – wie neue Forschungsergebnisse erbracht haben – nicht alle Unternehmen, die Verpflegung der ausländischen Arbeitskräfte zu verbessern. Anders als in den Aluminium-Walzwerken Singen machte sich in einigen Betrieben – von der Unternehmensleitung unterstützt – der Rassismus breit.²⁰²

Dennoch ist unübersehbar, daß auch in den Aluminium-Walzwerken, wo angeblich „die Zahl der Zwischenfälle, die zu Strafen oder Auslieferung [von ausländischen Beschäftigten] an die Polizei führten, relativ die geringste von allen Großbetrieben der Gegend war“²⁰³, Arbeitsdisziplin, Effizienz und Befolgung der staatlichen Anordnungen, nicht Humanität oberste Maximen der Geschäftsleitung waren. Wiederholt machten sowohl Unternehmensleitung wie Betriebsobmann den Zusammenhang zwischen Disziplinierung und Arbeitsleistung der Ausländer deutlich. Im

¹⁹⁷ An der Walze 14/2 (1944), S. 3; Anweisung der DAF v. 5.9.1942 an Betriebsobmann Biller, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

¹⁹⁸ Im August 1943 etwa berichtete der Betriebsobmann der DAF von Produktionsausfällen und stillliegenden Maschinen wegen Arbeitskräftemangel. Betriebsobmann Gottfried Biller, Brief an den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 18.8.1943. Im März 1944 gab die Betriebsleitung eine erneute Erhöhung der Arbeitszeit mit der Begründung bekannt, daß „mit einer neuen Zuteilung von Arbeitskräften zunächst nicht gerechnet werden kann“. Mitteilung der Geschäftsleitung v. 28.3.1944, Durchschrift für Betriebsobmann Biller, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

¹⁹⁹ So Paulssens Darlegung gegenüber der Militärregierung: „Die politische Haltung der Aluminium-Walzwerke Singen G.m.b.H. von 1933-1945“, Unternehmensarchiv AWS 003.

²⁰⁰ Hans Constantin Paulssen, Brief an Hertha Paulssen v. 9.5.1944, NLHCP.

²⁰¹ Bescheinigung der Direktion der Etablissements Charles Coquillard, Société Anonyme, Laminaires d'Aluminium, Froges, v. 25.6.1945, Entnazifizierungsunterlagen, NLHCP.

²⁰² Peter, Rüstungspolitik, S. 341.

²⁰³ So Paulssen gegenüber der Militärregierung, in: „Die politische Haltung der Aluminium-Walzwerke Singen G.m.b.H. von 1933-1945“, Unternehmensarchiv AWS 003.

Oktober 1943 berichtete der Betriebsobmann der DAF vom „sofortigen Eingreifen der Organe des Werkschutzes bei ausländischen Bummelanten“, wodurch „verhältnismäßig wenig Versäumnisse durch unentschuldigtes Fehlen“ zu verzeichnen seien, und knapp ein Jahr später wußte die Geschäftsleitung zu berichten, „daß wir (...) bei der Anwendung unseres gut ausgebauten Arbeitseinsatz-Kontrollsystems kaum Disziplinschwierigkeiten oder mangelnde Arbeitsleistungen aufzuweisen haben“.²⁰⁴ Die statistischen Angaben über den Krankenstand der Belegschaft lassen erkennen, in wieviel höherem Maße ausländische Arbeitskräfte – und allen voran Ostarbeiter und russische Kriegsgefangene – physisch ausgepreßt wurden, bis ihnen der Status der krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit zuerkannt wurde. Im Februar 1944 betrug die Rate der Krankgeschriebenen unter der deutschen „Gefolgschaft“ 10,7 Prozent, bei den Ausländern lag der Wert durchschnittlich bei 4,8 Prozent. Während 11 Prozent aller deutschen Männer krankheitsbedingt fehlten, lag der Anteil der Ostarbeiter bei 0 Prozent [!], der der Ostarbeiterinnen bei 2,7 Prozent.²⁰⁵ Als ständig wachsende Arbeitsanforderungen bei gekürzten Nahrungsrationen kurz darauf zur Feststellung Anlaß gaben, „daß der Gesundheitszustand [der Ausländer], insbesondere der der Kriegsgefangenen, nachgelassen“ habe, kündigte die Geschäftsleitung nicht nur Überprüfungen durch den Werksarzt an, sondern gab auch bekannt: „Die Wachkommandos werden erneut angewiesen, auf Arbeitsdisziplin der Kriegsgefangenen zu achten und Ausfälle durch unberechtigte Krankmeldungen zu vermeiden.“²⁰⁶ Es galt bei den Aluminium-Walzwerken Singen, was für die Rüstungsindustrie in ganz Baden festzustellen ist: Trotz immer besserer Leistungen ließ der Druck auf die ausländischen Beschäftigten nicht nach, sondern nahm im Gegenteil zu!²⁰⁷

Schlechte Unterkünfte,²⁰⁸ harte Arbeitsbedingungen und überlange Arbeitszeiten²⁰⁹ veranlaßten viele Ausländer, ihren Arbeitsplatz bei den Aluminium-Walzwerken im Stich zu lassen, wenn sich ihnen dazu eine Möglichkeit bot.²¹⁰ Westarbeiter nutzten vor allem den ihnen vertraglich zugesicherten Urlaub, um sich abzusetzen. Die Behörden reagierten hierauf durch mehrmonatige Urlaubssperren für alle Aus-

²⁰⁴ Betriebsobmann Gottfried Biller, Brief an den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 11.10.1943; Geschäftsleitung der Aluminium-Walzwerke Singen, Brief an die DAF v. 8.8.1944, Unternehmensarchiv AWS 32,3. Allgemein war „Bummelei“ ein Problem der Unternehmen, das weniger Ausländer, sondern vielmehr jugendliche Beschäftigte und zwangsverpflichtete Frauen betraf. Peter, Rüstungspolitik, S. 280 ff.

²⁰⁵ Betriebsobmann Gottfried Biller, Stimmungsbericht für den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 18.2.1944, Unternehmensarchiv AWS 32,3. Vgl. auch hierzu: Peter, Rüstungspolitik, S. 289 ff.

²⁰⁶ Protokoll über die Besprechung der technischen Abteilungsleiter und Betriebsleiter v. 12.5.1944, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

²⁰⁷ Vgl. Peter, Rüstungspolitik, S. 351.

²⁰⁸ Obwohl Betriebsobmann Biller an die DAF stereotyp von Ruhe und Ordnung in den Ausländerlagern des Werkes berichtet, geht aus einer Mitteilung der Betriebsleitung v. 29.8.1944 hervor, daß das Ostarbeiterlager verwandt war. Unternehmensarchiv AWS 32,3.

²⁰⁹ Die Arbeitszeit lag 1944 für Ostarbeiterinnen bei bis zu 62 3/4, bei Ostarbeitern bei bis zu 72 Wochenstunden. Vgl. Peter, Rüstungspolitik, S. 350 f.

²¹⁰ Nach Kriegsende sprach Paulssen gegenüber der Militärregierung von „Tausenden von Fremdarbeitern, die durch die Lager der AWS gingen“, es muß also eine große Fluktuation stattgefunden haben. Rapport über die Aluminium Industrie Gemeinschaft Konstanz für die Sécurité militaire, Service Economique v. 7.5.1945, Unternehmensarchiv AWS.

länder.²¹¹ Die Aluminium-Walzwerke griffen darüber hinaus zu dem subtil ausgeklügelten Disziplinierungsmittel der Bürgschaften: Nach Aufhebung der Urlaubssperren durfte nur in sein Heimatland abreisen, wer aus den Reihen seiner Landsleute einen anderen Beschäftigten als Bürgen für seine rechtzeitige Rückkehr aus dem vertraglich zugesicherten Urlaub stellte. Traf der Urlauber verspätet oder gar nicht wieder in Singen ein, wurde der Bürge durch Urlaubsentzug bestraft.²¹²

Zwangsverschleppten Ostarbeitern, die keinen Anspruch auf Heimaturlaub geltend machen konnten, blieb – um sich dem Zugriff der deutschen Rüstungsindustrie und Gestapo zu entziehen – nur die lebensgefährliche Flucht über die Schweizer Grenze. Immer wieder mußte das Werk Fluchtversuche melden.²¹³ Im Herbst 1944 nahmen sie drastisch zu, nachdem die Lebensbedingungen für Ausländer auf staatliche Anordnung erneut erheblich verschärft worden waren.²¹⁴ Der „Leiter des Gefolgschaftsamts“ der Aluminium-Walzwerke schrieb daraufhin im Auftrag des „Betriebsführers“ an die DAF: „Die Fluchten der letzten Zeit geben vor allem durch das angenommene Ausmaß sehr ernst zu denken. Wir würden es (...) unbedingt für zweckmäßiger erachten, wenn in Zukunft der Grenzschutz verstärkt, die Grenzzone für Ausländer weitgehendst gesperrt und gegen dort Angetroffene rücksichtslos und mit aller Schärfe vorgegangen wird. Vor allem müßte darauf gedrungen werden, daß auf Personen, die sich in Grenznähe aufhalten, unnachsichtlich [sic!] sofort geschossen wird und derartige Fälle den Ausländern anschließend bekannt gemacht werden.“²¹⁵ Solch radikale Rezepte wurden im Ernstfall bei den Aluminium-Walzwerken und auch bei der Paulssen im Rahmen der ALIG unterstehenden Aluminium GmbH Rheinfelden²¹⁶ in der Praxis tatsächlich erprobt, wozu sich im Unternehmensarchiv der Alusuisse allerdings keine Hinweise finden lassen. Dennoch ist in Singen bekannt, daß ein russischer Kriegsgefangener von Angehörigen des Werk-schutzes erschossen wurde, nachdem er – auf der Flucht – sich auf einen Baum zu

²¹¹ Vgl. Peter, Rüstungspolitik, S. 359.

²¹² Protokoll über die Besprechung der technischen Abteilungsleiter und Betriebsleiter v. 12.5.1944, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

²¹³ Betriebsobmann Gottfried Biller, Brief an den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 17.2.1943, Unternehmensarchiv AWS 32,3. Zum Ausmaß der Fluchtversuche, die vor allem grenznah gelegene Betriebe erfaßten: Peter, Rüstungspolitik, S. 358 ff.

²¹⁴ Während die Alliierten immer weiter vorrückten, war aus Sicherheitsgründen für alle ausländischen Arbeitskräfte abends und nachts eine Ausgangssperre und für alle Zwangskasernierung verhängt worden. Mitteilung der DAF an die Betriebsführung der AWS v. 30.10.1944, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

²¹⁵ Geschäftsleitung der Aluminium-Walzwerke Singen, Brief an die DAF v. 1.11.1944, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

²¹⁶ „Viele Zwangsarbeiter der Alu Rheinfelden ertranken bei der Flucht über den Rhein oder wurden im Wasser erschossen.“ Peter, Rüstungspolitik, S. 360. Aus Paulssens Unterlagen geht hervor, daß es deswegen gegen den Geschäftsführer des Rheinfeldener Aluminiumwerks und eine Reihe von weiteren Beteiligten im Jahr 1949 zu einem Prozeß kam, bei dem einige Angeklagte – darunter der Geschäftsführer – wegen Mißhandlung von Kriegsgefangenen und Fremdarbeitern verurteilt wurden. Vergeblich bemühte sich Paulssen, die AIAG zur Übernahme der Prozeßkosten auch der Schuldiggemachten zu bewegen. Die Konzernleitung stellte sich auf den Standpunkt, „daß die Betroffenen die ihnen erteilten Anweisungen, Kriegsgefangene und Fremdarbeiter nicht zu mißhandeln, aus Vorsatz oder Fahrlässigkeit unbeachtet ließen und damit die Folgen ihrer Handlung selbst tragen müssen“. Hans Constantin Paulssen, Brief an Rechtsanwalt Drischel v. 19.7.1949, NLHCP.

retten versucht hatte. Die Leiche des Russen Iwan Rueckin, dessen Kopf völlig zerschmettert gewesen sein soll, konnte daraufhin – ganz im Sinne der Anregungen des oben zitierten „Leiters des Gefolgschaftsamtes“ – offensichtlich zur Abschreckung von Nachahmungstaten von den Belegschaftsmitgliedern beim Pfortnerhaus „besichtigt“ werden.²¹⁷

Weder Paulssen, der als „Betriebsführer“ für die Kriegsgefangenen- und Fremdarbeiterbeschäftigung in Singen in vollem Umfang verantwortlich war, noch ein anderes Mitglied der Geschäftsleitung, noch der Todesschütze wurde nach dem Ende der NS-Herrschaft für diesen Vorfall juristisch zur Verantwortung gezogen.²¹⁸ Zwanzig Jahre nach Kriegsende von einem Lokalhistoriker auf die Fremdarbeiter und Kriegsgefangenen bei den Aluminium-Walzwerken angesprochen, verlor Paulssen kein Wort über die ständigen Bemühungen der Werksleitung, das Arbeitskräfteproblem durch die Zuweisung von immer mehr Kriegsgefangenen und Zwangsarbeitern zu lösen. Und auch die menschenunwürdige Behandlung des getöteten Russen übergang er. Paulssens Erinnerungen zufolge kam vielmehr dem Unternehmen beim Fremdarbeitereinsatz eine völlig passive Rolle zu. Kriegsgefangene ebenso wie Zivilarbeiter aus den besetzten Gebieten seien den Aluminium-Walzwerken „in großer Menge zugeschickt“ worden, nachdem sie „mehr oder weniger zwangsweise hierher gebracht wurden“. Anerkennend sprach er sich vor allem über die russischen Kriegsgefangenen aus:

„Sie waren von allen Gefangenen, die wir damals hatten, die diszipliniertesten. (...) Wir waren mit diesen Russen sehr zufrieden. (...) Nach und nach kamen dann noch [Arbeiter] von anderen Nationen dazu, wie Holländer, Belgier. Wir hatten nie Zusammenstöße oder Schwierigkeiten mit diesen Fremdarbeitern. Wir haben die sehr strengen Vorschriften, wie diese Leute behandelt werden mussten, stets locker gehandhabt (...). Einen Fall hatten wir allerdings, wo ein Russe geflüchtet und erschossen worden ist von den Wachmannschaften. Es wurde später aber kein Prozess darüber eröffnet, denn es war ein klarer Fall. Der Mann war wirklich geflohen und wurde im Walde erschossen, weil das nun einmal die strenge Vorschrift für diese Wachmannschaften war. Sie konnten nicht anders handeln. Es gab (...) – wie gesagt – für niemand (...) nach dem Kriege ein Verfahren. Das bedeutet, daß wir mit unseren Fremdarbeitern gut ausgekommen sind und keinem Unrecht geschehen ist.“²¹⁹

Wie alle retrospektiven Äußerungen über seine Erfahrungen als Unternehmer in der NS-Zeit enthielt auch diese Darstellung Paulssens mehr unkritische Verklärung

²¹⁷ Dazu mündliche Auskunft von Herrn Wilhelm Josef Waibel, Singen. Nach Abschluß dieses Aufsatzes erschienen: Wilhelm Josef Waibel, Schatten am Hohentwiel. Zwangsarbeiter und Kriegsgefangene in Singen, Konstanz 1995; vgl. auch ders., Zwischen Dämonie, S. 138; ferner: Südkurier Konstanz v. 16.8.1994, Leserbrief v. Fritz Besnecker.

²¹⁸ So jedenfalls die Behauptung Paulssens in den 1960er Jahren. Wilhelm Waibel gibt demgegenüber an, daß der Todesschütze vor Gericht gestellt und zu zwei Jahren Haft verurteilt worden sei. Welche Darstellung zutrifft, ließ sich nicht klären. Hans Constantin Paulssen, Interview mit Herbert Berner v. 3.8.1965, S. 20; mündliche Auskunft von Herrn Waibel, Singen, v. 29.6.1995.

²¹⁹ Ebd. Nach den Gesetzesbestimmungen des NS-Staates durfte auf fliehende sowjetische Kriegsgefangene tatsächlich sofort – ohne Vorwarnung – geschossen werden. Peter, Rüstungspolitik, S. 360.

als Einsicht in verbrecherische Funktionszusammenhänge des NS-Regimes oder in persönliche Verstrickungen. Denn es waren die von ihm zu verantwortenden Rahmenbedingungen der unbedingten Einhaltung von Arbeitsdisziplin und „Werkssicherheit“ bis in die letzten Kriegstage hinein, die Lebens- und Arbeitsbedingungen der ausländischen Arbeitskräfte bei den Aluminiumwerken bestimmten und schließlich auch die Tötung flüchtiger Ausländer in ihr Kalkül einbezogen hatten.

5. „Wehrwirtschaftsführer“ und Generaldirektor

Ebenso wie die betriebliche Sozialpolitik der Nationalsozialisten nach 1933 bei Paulssen auf Zustimmung gestoßen war, zeigte er sich auch mit der Wirtschaftspolitik, insbesondere der Aufrüstung, zufrieden. Denn sie war dafür verantwortlich, daß sich der Aufstieg, den die Aluminium-Walzwerke bereits in den zwanziger Jahren genommen hatten, nach 1933 steil fortsetzte.

Schon in der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre war die „Alu“ von einem unbedeutenden Betrieb zu einem Großunternehmen mit über 1 000 Beschäftigten angewachsen. Und auch die Weltwirtschaftskrise hatte Produktion und Absatz nicht übermäßig beeinträchtigt. 1933 war der Absatz von Folien gegenüber 1929 auf 86 Prozent zurückgegangen, bei Halbfabrikaten konnte ungeachtet der Krise eine Steigerung auf 112 Prozent erreicht werden. Gleichzeitig sorgten Rationalisierungsmaßnahmen, die 1929 zur Einführung der Akkordarbeit führten, für eine deutliche Produktivitätssteigerung. Während 1929 pro Kopf der Belegschaft 7 t Folie erzeugt worden waren, stieg dieser Wert 1931 auf 7,7 t und erreichte 1935 12,9 t. Die Beschäftigung ging 1928 bis 1933 kontinuierlich von 1 026 auf 715 zurück, und auf dem Höhepunkt der Krise mußte kurzgearbeitet werden.²²⁰ Doch im Vergleich zur Georg Fischer AG, dem zweiten Metall-Großunternehmen am Ort, das als Zulieferer für die Bauwirtschaft extrem konjunkturabhängig war, waren die Aluminium-Walzwerke vergleichsweise glimpflich durch die Krise gekommen.

Längst vor 1933 hatte der steile Aufstieg der AWS also begonnen, so daß Paulssen 1929, als Konkurrenzanbieter Interesse an der Gründung eines Syndikats angemeldet hatten, dankend abgelehnt und selbstbewußt vermerkt hatte: „Singen ist im Aufstieg und braucht kein Syndikat.“²²¹ Der Druck der Konkurrenz, vor allem der in Staatseigentum befindlichen Vereinigten Aluminium-Werke AG (VAW), einer Tochter der VIAG, drohte allerdings schon kurz darauf für die Singener Alumi-

²²⁰ Kurzgeschichte der AWS, MS., S. 60-66; Statistik zur Beschäftigung, Angaben jeweils zum 1.1. eines Kalenderjahres, Unternehmensarchiv AWS.

²²¹ Das heißt indes nicht, daß auch gegenüber Preiskartellen eine ähnlich souverän individualistische Unternehmenspolitik vorgeherrschte hätte. Der Alltag Paulssens als Direktor war in den späten zwanziger Jahren maßgeblich davon bestimmt, von Verbandssitzung zu Verbandssitzung der verschiedensten Kartellverbände zu reisen und Absprachen über Preise oder auch Produktionskontingente zu treffen. Tagebuch 1928/29. Zur Problematik der auf Absprachen gegründeten Marktorganisation in Deutschland vor 1945: Volker R. Berghahn, *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*, Frankfurt 1985, S. 28 u. S. 85 ff.

um-Walzwerke zur Existenzkrise zu werden.²²² Die Aluminium-Walzwerke hatten sich – nachdem Kartellabsprachen vor dem Hintergrund heraufziehender Krisensymptome immer weniger wirksam waren – auf einen scharfen Preiskampf eingelassen. Hauptkontrahent auf dem inländischen Markt waren die Vereinigten Aluminium-Werke. In dieser Situation hatte das Reichsfinanzministerium im Herbst 1930 – auf Druck der VAW – einen Einfuhrzoll auf Aluminium erhoben, der das Schweizer Tochterunternehmen ins Hintertreffen bringen mußte. Denn durch den Zoll wäre der zwischen Singen und dem Schweizer Mutterbetrieb übliche Veredelungsverkehr von Rohaluminium unrentabel geworden. Der Konzern drohte daher mit der umgehenden Schließung des Singener Betriebes und der Verlagerung der dort ausgeführten Aufträge auf benachbarte Schweizer Tochterunternehmen. Paulssen mobilisierte Kontakte bis hin zu Reichsfinanzminister Dietrich, doch – wie es zunächst schien – umsonst. Erste Maschinen waren bereits demontiert, als schließlich doch zwischen der VAW und den Aluminium-Walzwerken Singen wieder eine Kartelleinigung zustande kam, die den VAW ein bestimmtes Lieferkontingent Rohaluminium für Singen einräumte. Das Reichsfinanzministerium zog mit und nahm den deutsch-schweizer Veredelungsverkehr aus den geltenden Zollvorschriften aus. Gleichzeitig konnten die Aluminium-Walzwerke Singen ihre Halbzeug-Quote im kartellisierten Inlandsgeschäft beträchtlich steigern, so daß nun 25 Prozent des Inlandabsatzes dem Singener Werk eingeräumt wurden.²²³

Das schwierige Konkurrenzverhältnis zu den reichseigenen VAW sollte unter den Bedingungen der staatlich gelenkten Wirtschaft vor allem im Krieg neue Probleme aufwerfen, die auch Paulssens Stellung in den Lenkungsorganen der Wirtschaft betrafen. Schon für 1934, als – begünstigt durch die Autarkiebestrebungen – Aluminium zu *dem* „deutschen Metall“ wurde und das Rüstungsgeschäft mit Halbzeugen aus Aluminium-Legierungen zu boomen begann, vermerkt eine interne Firmennotiz: „Damit wachsen die Aufgaben der technischen Beratung in einem ungeahnten Ausmaße. Ohne die Vorarbeiten der Jahre 1931 bis 1933, in denen Singen eine eigene technische Beratungsstelle (...) als Gegenpol zu der damals ganz unter VAW-Einfluß stehenden Aluminium-Zentrale geschaffen hatte, wären diese Aufgaben kaum zu bewältigen gewesen.“²²⁴ 1935 beschwerte sich die Geschäftsleitung der Singener Aluminium-Walzwerke beim badischen Finanz- und Wirtschaftsministerium in Karlsruhe über Versuche, die südbadischen Leichtmetallproduzenten von Lieferungen für Heer und Luftwaffe auszuschließen, Bestrebungen, die zwar mit der grenznahen Lage der badischen Rüstungsindustrie begründet wurden²²⁵, die jedoch zweifellos vor allem der VAW nutzen mußten. „Einzelne Industriefirmen, welche wir mit Material für Heeresaufträge beliefern wollten“ – so klagte die Singener Ge-

²²² Zur Entstehung der deutschen Aluminiumindustrie im Ersten Weltkrieg und zur Gründung der staats eigenen Vereinigten Aluminium-Werke AG (VAW) vgl. Rauch, Geschichte der Hüttenaluminiumindustrie, S. 146 ff.

²²³ Zum „deutsch-schweizer Aluminiumkrieg“: Kurzgeschichte der AWS, Unternehmensarchiv AWS; Stadtarchiv Singen V-2/268: Aluminiumzoll, hier u. a. Protokolle der Verhandlungen mit der Reichsregierung sowie eine Presseauschnittsammlung; eine Zusammenfassung bei: Stender, Die „Aluminium-Walzwerke Singen“, S. 498 f.

²²⁴ Chronik der Verkaufsabteilung für Halbzeuge aus Aluminium-Legierungen, Unternehmensarchiv AWS 003.

²²⁵ Peter, Rüstungspolitik, S. 1 ff.

schaftsleitung –, „teilten uns mit, daß sie durch Verfügung von höherem Ort genötigt seien, ihren Bedarf bei anderen Konkurrenzfabriken von uns einzudecken.“²²⁶

Hitlers Politik brachte dennoch für die AWS unzweifelhaft einen weiteren Aufschwung, was die Geschäftsleitung 1937 anlässlich des 25jährigen Bestehens des Unternehmens auch dankbar würdigte. Vor der versammelten Prominenz von Partei, Staat und Wirtschaft erklärte Direktor Paulssen: „Wir müssen bei solcher festlicher Gelegenheit bekennen, daß es nicht so sehr die Arbeitsleistung unserer Gefolgschaft, unsere eigene Tätigkeit ist, die uns seit 1933 diesen ganz besonderen Aufstieg nehmen ließ, sondern daß wir hineingestellt worden sind in einen unerhörten Aufschwung der deutschen Volkswirtschaft, erzeugt durch die Wiedererringung der Wehrfreiheit, verbunden mit dem Berge versetzenden Glauben an den Wiederaufstieg, der kein ‚Unmöglich‘ kennt.“²²⁷ In jenem Jahr betrug der Gewinn der AWS rund 1,6 Millionen RM, das war gegenüber 1934 eine Verdreifachung, während 1933 noch ein Verlust in Höhe von 84 000 RM erzielt worden war.²²⁸ Die Beschäftigtenzahlen hatten sich gegenüber dem Krisenjahr 1933 fast verdoppelt und betragen Anfang 1937 1 075 Arbeiter und 203 Angestellte.

Die Einbindung in die Rüstungsziele des Regimes führte zum Ausbau der Werkanlagen²²⁹, der Kapazität und des Ausstoßes. Der gewichtsmäßige monatliche Durchschnittsumsatz des Singener Werkes betrug 1934 in Folien, Halbzeug aus Reinaluminium und Halbzeug aus Aluminiumlegierungen rund 541 Tonnen. 1938 stieg dieser Wert auf 1 087 Tonnen, 1944 schließlich auf 1 396 Tonnen, wobei die bei weitem höchste Steigerungsrate bei den für die Luftfahrtindustrie unverzichtbaren Halbzeugen aus Legierungen zu verzeichnen war. Hierauf waren 1934 nur 3,3 Prozent, 1944 jedoch 55 Prozent des Umsatzes entfallen.²³⁰ Auch die Beschäftigtenzahlen wuchsen kontinuierlich an. 1938 waren rund 1 800 Personen bei den Aluminium-Walzwerken beschäftigt, im Krieg wurde 1944 mit mehr als 2 300 Arbeitern und Angestellten, darunter etwa 14 Prozent Kriegsgefangene und 29 Prozent sonstige Ausländer, das Maximum erreicht. Damit hatten die Aluminium-Walzwerke in Singen die beiden anderen Großunternehmen überrundet, und auffällig war, daß trotz der Abgaben an die Wehrmacht und trotz des notorischen Facharbeitermangels, unter dem gerade die Metall- und Maschinenindustrie seit Mitte der 1930er

²²⁶ Schreiben der Direktion der AWS an das Badische Finanz- und Wirtschaftsministerium vom 11.4.1935; Stadtarchiv Singen V2/268.

²²⁷ Hans Constantin Paulssen, Rede anlässlich des 25jährigen Jubiläums der AWS, 1937; nüchterner heißt es in einer internen Chronik der Verkaufsabteilung zum Jahr 1934: „Das Jahr 1934 brachte die entscheidende Wendung. (...) Im Januar 1934 erscheint als Vornorm das Heeres-Geräte-Normblatt HgN 12240, in dem die [von der AWS hergestellten] Legierungen Anticorodal und AW 15 in ihren Gruppen an zweiter Stelle [an erster Stelle steht natürlich als reichsheigenes Werk VAW] aufgeführt sind.“ Unternehmensarchiv AWS 003.

²²⁸ Tätigkeit von 1933-1939, Entwurf v. 12.5.1945, Unternehmensarchiv AWS.

²²⁹ Der Ausbau der Werkanlagen erfolgte in der Hauptsache in den Jahren 1934-1939, aber selbst im Krieg, als der Mangel an Arbeitskräften und Baumaterial betrieblichen Erweiterungen vielfach im Wege stand, konnten die AWS expandieren; Stadtarchiv Singen V 2/268. Zang, Die zwei Gesichter, S. 179. Demnach waren die AWS in den Jahren 1933-1945 „der expansivste Betrieb unter den drei Großen“ in Singen.

²³⁰ Interne Aufstellung zur Ausfüllung des Fragebogens für die Industrie v. 7.5.1946, Unternehmensarchiv AWS.

Jahre litt, nicht nur die Zahl der Un- und Angelernten gegenüber der Vorkriegszeit zugenommen hatte, sondern daß auch die der Facharbeiter, der Angestellten und Werkmeister nach 1938 noch beachtlich wuchs.²³¹

All diese Daten erwecken den Eindruck eines von der Rüstungswirtschaft extrem begünstigten Unternehmens, auch wenn die Gewinnexplosion der Jahre 1934-1938 während des Krieges gebremst wurde und nun die Produktionssteigerung die Entwicklung der – immer noch stattlichen – Gewinne bei weitem übertraf.²³² Allerdings führte die durch die staatliche Rohstoffüberwachung erzwungene ausschließliche Konzentration auf die Rüstung allmählich zum Verlust von Exportmärkten zugunsten einer immer stärkeren Abhängigkeit von staatlichen Aufträgen und der damit verbundenen unsoliden Finanzierungspolitik. Die AWS hatten vor 1933 noch 45 Prozent ihrer Produkte für den Export hergestellt. Seit 1937 unterlag die für den Export vor allem in Frage kommende Folienproduktion der Zwangsbewirtschaftung, und bis 1938 hatte sich der Exportanteil aller Produkte auf zwölf Prozent verringert, im Krieg ging er auf drei Prozent zurück, während nun fast ausschließlich für die Wehrmacht, vor allem für das Reichsluftfahrtministerium, produziert wurde.²³³

Die Marktzwänge vergangener Tage wurden jetzt durch bürokratische Hemmnisse ersetzt, die die Unterordnung unter staatliche und militärische Stellen, wie die Wirtschaftsgruppen und ihre Unterorganisationen, die Rohstoff-Überwachungsstellen und das Rüstungskommando, mit sich brachten. Im Rahmen der sogenannten Selbstverwaltung der Wirtschaft gehörten die Aluminium-Walzwerke seit 1936 der Wirtschaftsgruppe Nichteisenmetall-Industrie an, nach Umorganisationen der Lenkungsorgane im Krieg²³⁴ war das Unternehmen mit seinen Halbzeugprodukten Mitglied im Hauptring Metall-Halbzeug, der Wirtschaftsgruppe Metall-Industrie und in der Fachgruppe Metall-Halbzeug. Mit der Folienproduktion gehörten die AWS außerdem zur Wirtschaftsgruppe Metallwaren und zur Fachgruppe Leichtme-

²³¹ Gouvernement Militaire de la Zone Française d'Occupation: Fragebogen für alle Betriebe, ausgefüllt von der Firmenleitung der AWS, Unternehmensarchiv AWS. Die Angaben über Fremdarbeiter und Kriegsgefangene entstammen den Betriebszahlen der AWS 1939-1950, beziehen sich jedoch für 1944 offenbar auf ein anderes Stichdatum als o. g. Fragebogen, denn hiernach betrug die Gesamtgefolgschaft 1 813 Beschäftigte.

²³² Der durchschnittliche Gewinn der Jahre 1939-1943 lag bei knapp 900 000 RM. Tätigkeit von 1933-1939, Entwurf v. 12.5.1945, Unternehmensarchiv AWS.

²³³ Rapport über die Aluminium Industrie Gemeinschaft Konstanz für die Sécurité militaire, Service Economique v. 7.5.1945; Brief der Direktion der ASW an das Reichsluftfahrtministerium v. 29.4.1942, worin es heißt: „Ein Absinken der Produktionshöhe trifft fast ausschließlich die Wehrmacht, da unsere Fertigung über 90% für [Dringlichkeitsaufträge der Stufen] ‚S‘, ‚SS‘ und kriegsentscheidende Aufträge bestimmt ist.“ Zur Zwangsbewirtschaftung von Aluminium auch: Bericht der Fachuntergruppe Leichtmetallhalbzeug-Industrie über die Jahre 1936/37 und 1937/38, S. 2, Bundesarchiv Potsdam (BA/P) R 31.01 Nr. 9 097, Bl. 169; zu den Folgen der Finanzierung der Aufrüstung für die Industrie: Paul Erker, Industrieeliten in der NS-Zeit. Anpassungsbereitschaft und Eigeninteresse von Unternehmern in der Rüstungs- und Kriegswirtschaft 1936-1945, Passau 1994, S. 41 ff. und der Beitrag von Edelmann in diesem Band.

²³⁴ Dazu mit weiterer Literatur: Ralf Schabel, Wunderwaffen? Strahlflugzeuge und Raketen in der Rüstungspolitik des Dritten Reiches, Diss. phil. Augsburg 1989, S. 126.

tallwaren und mußten deren Vorgaben und Anweisungen ausführen.²³⁵ Obwohl die unzähligen an der Produktionsplanung und -lenkung beteiligten Instanzen auch in der Rüstungswirtschaft polykratische Verhältnisse hervorriefen, die die Effizienz der Wirtschaftslenkung schwer beeinträchtigten und einzelne Firmen zu Lasten anderer begünstigten²³⁶, fiel Paulssens Urteil über die nationalsozialistische Wirtschaft in späten Jahren unumschränkt positiv aus: „*Man könnte sagen,“* erklärte er 1965 bei einem Interview, „*daß diese Planwirtschaft und dieser Dirigismus sehr intelligent durchgeführt wurden. Er ging vor sich in völliger Selbstbewirtschaftung der Wirtschaft. (...) Befehle [des Reichswirtschaftsministers] wurden, (...) fast demokratisch in den einzelnen Gremien der Fachleute beraten. Es war durchaus möglich, darin und darüber seine Ansicht zu vertreten. Es waren keine Gremien, in denen Parteizugehörigkeit Voraussetzung war (...) So regierte sich jeder Wirtschaftszweig in sich in einer an sich unanfechtbaren Weise. Es ist damit ein großer Erfolg staatlicher Lenkung erreicht worden (...). Natürlich stand die harte Faust des nationalsozialistischen Staates dahinter (...). Aber da es vernünftige Maßnahmen waren, die von eigenen Kollegen getroffen wurden, fügte man sich ihnen. So kam es damals zu einem wertvollen Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Aluminium-Walzwerken, es kam zu einem vernünftigen Produktionsaustausch (...). Diese Wirtschaftsmethode hat funktioniert den ganzen Krieg hindurch bis zum bitteren Ende. Es war eine klare Selbstverwaltung, die nur in der allerobersten Spitze letztendlich nationalsozialistisch überwacht war.*“²³⁷

Eine dermaßen unkritische Sichtweise mystifiziert die nationalsozialistische Wirtschaft und ignoriert die im Krieg immer häufiger zutage tretenden Versorgungsschwierigkeiten und Planungsmängel ebenso wie die Mitverantwortung der Wirtschaft für die nationalsozialistische Kriegspolitik. Denn in der Tat gab es spätestens seit 1942 keine klare Trennung mehr zwischen staatlicher Lenkung und privatwirtschaftlichem Interesse. „Staat und privates Kapital standen in einem eng verflochtenen Verhältnis zueinander. (...) Die Unternehmer wurden zu gut funktionierenden Rädchen im System.“²³⁸ Paulssens Auffassung ist wohl vor allem daraus zu erklären, daß er als Vertreter eines Rüstungsgroßunternehmens auch rückblickend nicht erkennen konnte, welche Schwierigkeiten und Benachteiligungen die nationalsozialistische Lenkungswirtschaft für viele Betriebe brachte, die als minderkriegswichtig eingestuft wurden, und wie sehr dies die Erreichung der kriegswirtschaftlichen Ziele insgesamt behindert hat.²³⁹ Die vielen Produktionsausfälle, zu denen es während des

²³⁵ Tätigkeit von 1933-1939, Entwurf v. 12.5.1945, Unternehmensarchiv AWS; zur Organisation der nationalsozialistischen Wirtschaft im Krieg: Ludolf Herbst, *Der Totale Krieg und die Ordnung der Wirtschaft. Die Kriegswirtschaft im Spannungsfeld von Politik, Ideologie und Propaganda 1939-1945*, Stuttgart 1982.

²³⁶ Vgl. dazu jetzt vor allem: Peter, *Rüstungspolitik sowie Gehrig, Nationalsozialistische Rüstungspolitik*.

²³⁷ Hans Constantin Paulssen, Interview mit Herbert Berner v. 3.8.1965, S. 12 f.

²³⁸ Schabel, *Wunderwaffen?*, S. 133; dazu auch: Gehrig, *Nationalsozialistische Rüstungspolitik*, die allerdings stärkeres Gewicht auf die aus der Lenkungswirtschaft resultierenden Konflikte zwischen Unternehmern, Staat und Parteilisten legt.

²³⁹ Zur „weitgehenden Kongruenz der Interessen von Staat und Großindustrie im Nationalsozialismus“ in der Phase der Aufrüstung schon: Werner Sörgel, *Metallindustrie und Nationalsozialismus. Eine Untersuchung über Struktur und Funktion industrieller Organisationen in*

Krieges in Singen ebenso wie in der Aluminiumhütte in Rheinfelden immer wieder kam, weil es entweder an Strom oder an Arbeitskräften oder an beidem fehlte²⁴⁰, hätten immerhin auch bei ihm Zweifel an der Perfektion der nationalsozialistischen Lenkungswirtschaft nähren können. Solche Zweifel waren Paulssen zumindest in der ersten Kriegshälfte nicht fremd. Im Februar 1942 hatte er seiner Frau von einem Berlin-Aufenthalt berichtet: „Neben den riesigen Einziehungen gehen enorme Rüstungsprogramme vor sich, aber leider auch hier wieder mit unendlich viel Organisationswut, sich überkreuzenden Vollmachten u. konzentrierter staatlicher Lenkung, ohne sich an Engländern u. Amerikanern ein Beispiel zu nehmen, bei denen mehr mit dem nüchternen Menschenverstand u. der Anfeuerung der Einzel-Initiative (...) Erfolg erreicht wird.“²⁴¹

Gemessen an Größe und Bedeutung der von ihm geleiteten Unternehmen, nahm Paulssen als Beiratsmitglied der Fachuntergruppe Leichtmetallhalbzeug-Industrie und später als Vorsitzender des Unterausschusses Tonerde-Bauxit in den Lenkungsorganen der Wirtschaft indes nur eine untergeordnete Stellung ein, auch wenn er seit November 1941 berechtigt war, auch Ringsitzungen beizuwohnen, und 1944 schließlich zum Bezirksbeauftragten des Hauptringes Metalle aufstieg.²⁴² Nach 1945 begründete er dies mit seiner prekären Stellung „als Nichtparteiigenosse und Vertreter ausländischer Kapitalinteressen“, die ihn dazu angehalten habe, „von allem, was mich nicht direkt anging, fern[zubleiben]“²⁴³.

Ob tatsächlich Zurückhaltung von seiten Paulssens eine Rolle dabei spielte, daß er es in den Lenkungsorganen nicht weiter brachte, sei dahingestellt. Tatsache ist, daß die Aluminium-Walzwerke Singen und ihre Schwesterunternehmen seit Kriegsbeginn vor neuen Problemen standen. Als Tochterunternehmen einer Schweizer Holding galten sie den nationalsozialistischen Machthabern ebenso wie die beiden anderen Singener Großbetriebe, Maggi und die Georg Fischer AG, als suspekt. Über ihnen schwebte seit 1933 und noch verstärkt seit Beginn des Krieges die Furcht vor einer Zwangsenteignung, zumindest vor weitreichenden Eingriffen in die Besitz- und Leitungsstruktur.²⁴⁴

Deutschland 1929 bis 1939, Frankfurt a. M. 1965, S. 95. Beispiele für die Benachteiligung kleiner Rüstungsbetriebe im Krieg bei Peter, Rüstungspolitik, S. 278 f.; für die Lederbranche siehe jetzt Petra Bräutigam, Mittelständische Unternehmer im Nationalsozialismus. Wirtschaftliche Entwicklungen und soziale Verhaltensweisen in der Schuh- und Lederindustrie Badens und Württembergs, München 1997.

²⁴⁰ Tagebuch 1942-1945, z. B. 14.2.1942 u. 10.11.1943.

²⁴¹ Hans Constantin Paulssen, Brief an Frau Hertha v. 6. 2. 1942, NLHCP.

²⁴² Bericht der Wirtschaftsgruppe Nichteisenmetall-Industrie über die Jahre 1936/37 und 1937/38, BA/P R 31.01 Nr. 9097, Bl.169; Tagebuch, 13.11. u. 27.11.1941 u. 21.1.1944.

²⁴³ Hans Constantin Paulssen, Interview mit Herbert Berner v. 3.8.1965, S. 13.

²⁴⁴ Vgl. ein Schreiben des Konstanzer Landrats vom 3.10.1939: „Etwaigen bekannt werdenden Einzelmaßnahmen gegen Unternehmungen, an denen feindliches Kapital beteiligt ist, ist sofort entgegenzutreten und umgehend hierher zu melden.“ Meier, Die Stadt Singen, S. 20. Zum Umgang mit „feindlichem Vermögen“ der Industrie: Anita Kugler, Die Behandlung des feindlichen Vermögens in Deutschland und die „Selbstverwaltung“ der Rüstungsindustrie. Dargestellt am Beispiel der Adam Opel AG von 1941 bis Anfang 1943, in: 1999, 1988/2, S. 46-78; Stephan H. Lindner, Das Reichskommissariat für die Behandlung feindlichen Vermögens im Zweiten Weltkrieg. Eine Studie zur Verwaltungs-, Rechts- und Wirtschaftsgeschichte des nationalsozialistischen Deutschlands, Stuttgart 1991 sowie Gehrig, Rüstungspolitik.

Wie berechtigt solche Befürchtungen waren, sollte sich indes erst erweisen, als zum ideologischen Ressentiment gegen die Unternehmen in ausländischem Besitz handfeste Konkurrenz hinzutrat. Die Ausdehnung des nationalsozialistischen Machtbereichs auf rohstoff- oder energiereiche Länder wie Norwegen, Jugoslawien, Frankreich und Rußland löste in den Führungsetagen der deutschen Chemie- und Metallgroßindustrie sofort einen Wettlauf um die Anteile am Beutegut der Wehrmacht aus, von dem die Schweizer Unternehmen selbstverständlich ausgeschlossen blieben. Das Auge der Leichtmetallindustrie, allen voran der reichseigenen VAW, richtete sich dabei zuerst und vor allem auf Norwegen.²⁴⁵ Ungenutzte billige Energiereserven versprachen dort eine kostengünstige Umwandlung von Tonerde (aus Bauxit gewonnenes Aluminiumoxyd) in Reinaluminium, ein Standortvorteil, den britische und französische Aluminiumhersteller bereits vor dem Krieg zu schätzen gewußt hatten. Er war freilich im Krieg mit erheblichen Risiken behaftet, denn Norwegen verfügte über keine eigenen Bauxitvorkommen. Der gesamte Bauxitbedarf für eine nun gigantisch ausgedehnte Aluminiumindustrie sollte über den gefährdeten Seeweg von Südfrankreich, Kroatien oder Ungarn herangeschafft werden.²⁴⁶ Weil es dazu auch zusätzlicher Rohstoffvorkommen bedurfte, weckten von vornherein auch die zum Teil in französischem, zum Teil in Schweizer Besitz befindlichen Bauxitgruben in Südfrankreich und die teilweise noch unerschlossenen Bauxitvorkommen in Kroatien, Rumänien und Ungarn die Begehrlichkeiten der deutschen Aluminiumindustrie. Auch die Schweizer AIAG besaß dort schon seit den 1920er Jahren Schürfrechte und geriet so in das Schußfeld der deutschen Großraum-Wirtschaftsstrategen.²⁴⁷

Mit der immer prekärer werdenden Stellung der Schweizer Unternehmen im Deutschen Reich hing es zusammen, daß die Konzernleitung der AIAG nach Kriegsbeginn – um möglichen Schwierigkeiten mit deutschen Behörden oder Parteilisten aus dem Wege zu gehen – alle sechs auf Reichsgebiet gelegenen Tochterunternehmen in einer eigenen, von Schweizer Kapital majorisierten Tochtergesellschaft, der Aluminium-Industrie-Gemeinschaft Konstanz & Co. KG (ALIG), zu-

²⁴⁵ Zum norwegischen Aluminiumplan der deutschen Industrie: Alan S. Milward, *The Fascist Economy in Norway*, Oxford 1972, S. 171-208; aus der Sicht des beteiligten Zeitzeugen: Hans Kehrl, *Krisenmanager im Dritten Reich*, 2. korr. Aufl., Düsseldorf 1973, S. 185-188; aus Sicht des DDR-Historikers: Fritz Petrick, *Zwei Schlüsseldokumente zur faschistischen „Aufteilung der europäischen Aluminiumindustrie“*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1977/I*, S. 249-259; sowie als wichtige Quelle: Dr. Eberhard Neukirch, *Die Entwicklung des Leichtmetallausbaues im Vierjahresplan mit besonderer Berücksichtigung der Zeit des großdeutschen Freiheitskampfes ab 1939 (1943)*, BA/P R 25 Nr. 150, 150a, 151, 152.

²⁴⁶ Um eine Tonne Aluminium zu gewinnen, mußten bei dem im Krieg erreichten Stand der Technik vier Tonnen Bauxit bzw. zwei Tonnen Tonerde eingesetzt werden. Der Energiebedarf lag bei 22 000 Kilowattstunden, was 11 Tonnen Steinkohle oder 22 Tonnen Braunkohle entsprach. BA/P R 2 Nr. 81, Bl. 16; zu den Problemen, die allein die Transportfrage für den nie zu Ende geführten Norwegenplan aufwerfen mußte: Kehrl, *Krisenmanager*, S. 187 f.

²⁴⁷ Zum Engagement Schweizerischen Kapitals während der Zwischenkriegszeit in Südosteuropa: Alice Teichova, *Kleinstaat in Spannungsfeld der Großmächte. Wirtschaft und Politik in Mittel- und Südosteuropa in der Zwischenkriegszeit*, Wien 1988, bes. S. 76 u. S. 82 f.; zu Aspirationen der deutschen Industrie in Südosteuropa wichtige Quellen in: *Europa unterm Hakenkreuz*, Bd. 6. *Die Okkupationspolitik des deutschen Faschismus in Jugoslawien, Griechenland, Albanien, Italien und Ungarn (1941-1945)*, Dokumentenauswahl und Einleitung von Martin Seckendorf, Berlin/Heidelberg 1992.

sammenschloß, die von zwei „reichsdeutschen“ Direktoren, Paulssen und einem Österreicher, als persönlich haftende Gesellschafter geleitet wurden.²⁴⁸

Paulssens Tätigkeitsfeld hatte durch Gründung dieses Konzerns eine wesentliche Ausweitung erfahren. Von der Umwandlung von Bauxit in Tonerde über die Weiterverarbeitung von Tonerde zu Reinaluminium bis hin zur Herstellung von Halbzeug aus Rohaluminium und Legierungen reichte nun die Produktpalette des ihm unterstellten vertikal organisierten Tochterkonzerns.²⁴⁹ Der Sicherstellung der Rohstoffversorgung sollte bald ein wesentlicher Teil seiner Zeit gewidmet sein. Zu diesem Zweck entfaltete er – ebenso wie die Vorstandsmitglieder von deutschen Konkurrenzunternehmen – eine rege Reisetätigkeit, die ihn, der Machtausdehnung des deutschen Herrschaftsbereichs folgend, 1941 nach Kroatien und Budapest, 1942 außerdem nach Belgien und in die Tschechoslowakei, während des dortigen Aufstands 1943 und nochmals 1944 nach Warschau und außerdem nach Oberitalien führen sollte. Die Bauxitabbaustätten und Tonerde-Hütten, denen sein Interesse galt, hatten freilich schon vor dem Krieg dem Schweizer Mutterkonzern gehört, dessen Schürfrechte nun von deutschen Stellen streitig gemacht zu werden drohten.²⁵⁰ Paulssen, der 1942 zum Generaldirektor der Aluminium-Walzwerke aufstieg, war daher in der für einen deutschen Industriellen seltenen Lage, daß die Kriegseroberungen der Wehrmacht die von ihm vertretenen Kapitalinteressen gefährdeten.

Im Sommer 1940, nach dem erfolgreichen Abschluß des Norwegen-, Frankreich- und Balkan-„Feldzugs“ der deutschen Wehrmacht, spitzte sich die Situation für die Schweizer Unternehmen auf Reichsgebiet zu. Ja, es gab jetzt in der Schweiz Befürchtungen, dem eigenen Lang werde dasselbe Schicksal zuteil, das so viele andere „Neutrale“ bereits erteilt hatte.²⁵¹ Schon Mitte Juni 1940 hatte Paulssen seinem Vater von einer Reise in die Schweiz berichtet: „Die bisher sehr wenig freundliche Haltung

²⁴⁸ Bei den sechs Tochterunternehmen handelte es sich neben den AWS und den ihnen angeschlossenen Breisgau-Walzwerken Singen um die Vereinigte Aluminium Gießerei, Villingen, die Aluminium GmbH Rheinfelden, die Martinswerk GmbH Bergheim/Erft bei Köln, die Chemische Fabrik H. Bergius & Co., Breslau und die Salzburger Aluminium GmbH, Lend. Rapport über die Aluminium Industrie Gemeinschaft Konstanz für die Sécurité militaire, Service Exonome v. 7.5.1945, Unternehmensarchiv AWS.

²⁴⁹ Zur Entwicklung der drei auf badischem Territorium gelegenen Unternehmen der AIAG während des Krieges: Peter, Rüstungspolitik, S. 132 f. Allerdings ist zu berichten, daß das aus Teningen nach Singen verlegte Breisgau-Walzwerk der AIAG, das wie die AWS von Paulssen geleitet wurde, nicht identisch ist mit dem von der AIAG völlig unabhängigen Aluminiumwalzwerk Tscheulin in Teningen.

²⁵⁰ So war Paulssen Aufsichtsrat der Bakonyer Bauxit AG, Budapest, und der Ugrovaca Minen AG, Agram in Kroatien, und nahm durch diese Funktionen Kapitalinteressen des Neuhausener Konzerns im deutschen Einflußbereich wahr. Im August 1941 enthält sein Tagebuch Reisenotizen aus Agram/Kroatien, wonach ein neues Berggesetz der Ustascha-Regierung bevorstehe, das alle bestehenden Bergrechte ausländischer Gesellschaften annulliere. Dem Generaldirektor der Konkurrenzfirma VAW, Dr. Westrick, sei es allerdings gelungen zu erreichen, daß „aufgrund seiner Vierjahresplanvollmacht (...) neue Konzessionen immer erst ihm angeboten werden müssen“. Tagebuch, 21.8.1941. Eine graphische Darstellung der internationalen Organisation des AIAG-Konzerns für das Jahr 1939 bei Stender, Die „Aluminium-Walzwerke Singen“, S. 506.

²⁵¹ Vgl. Markus Heiniger, Dreizehn Gründe. Warum die Schweiz im Zweiten Weltkrieg nicht erobert wurde, Zürich 1989, S. 17 ff. Aus Sorge vor einem deutschen Angriff hatte die Konzernleitung der AIAG 1940 ihren Sitz von Neuhausen, dicht an der Grenze zu Deutschland, nach Lausanne verlegt. Hans Constantin Paulssen, Brief an Dr. Arnold Paulssen v. 15.6.1940, NLHCP.

der Schweizer ist jetzt infolge der deutschen Erfolge einer zum mindesten sehr viel vorsichtigeren Beurteilung gewichen. (...) Die lange Zeit bestehende Abneigung, mit Deutschland Geschäfte zu machen, ist jetzt natürlich einer entsprechenden Bereitschaft gewichen.²⁵² Diese Lagebeurteilung traf vollkommen zu. Wenige Tage vor der Kapitulation Frankreichs hatte die Schweizer Regierung dem Deutschen Reich die Lieferung von Kriegsmaterial aus Schweizer Waffenschmieden und eine erhebliche Steigerung sonstiger Materialausfuhren – darunter auch Aluminium – zugesagt.²⁵³ Aber wohl noch bevor sich die Nachricht von der plötzlich geänderten Politik des Alpenlandes in deutschen Wirtschaftskreisen herumgesprochen hatte, gab es dort Überlegungen, wie die Schweizer Industrie auf andere Weise den deutschen Zwecken dienstbar gemacht werden könnte.

Am 4. September 1940 äußerte der Generaldirektor und Vorstandsvorsitzende der Vereinigten Aluminium-Werke AG, Ludger Westrick, in einem Schreiben an das Reichswirtschaftsministerium den Wunsch: „Wenn (...) eine Neuregelung in den Besitzverhältnissen der bisher größtenteils den Feindmächten gehörigen norwegischen Aluminiumindustrie *oder auch der Schweizerischen Aluminiumindustrie* in die Wege geleitet wird, oder aber wenn sich der wirtschaftliche Zusammenschluß dieser Länder mit der großdeutschen Wirtschaft anbahnt, so bitten wir darum, die deutsche Aluminiumindustrie in Ansehung ihrer Verdienste der letzten Jahre unbedingt und in erster Linie berücksichtigen zu wollen.“²⁵⁴

Auch wenn dieser Vorstoß der VAW in Konstanz bei der ALIG nicht bekannt wurde, war man sich dort noch darüber im klaren, daß es galt, die eigene Interessensphäre nun im Krieg erst recht entschieden gegen Konkurrenten zu verteidigen. Eine Preisauseinandersetzung mit Westrick und der VAW um Schweizer Lieferungen der AIAG für das Reichsluftfahrtministerium im Juli 1940 mußte diese Sichtweise bestärken. Paulssen berichtete der Schweizer Konzernleitung in Lausanne von „bedauerlichen Differenzen“. Westrick habe – weil die Schweizer die VAW unterboten und damit angeblich eine Kartellabsprache unterlaufen hatten – in Berlin eine Art Gerichtsverhandlung über die Aluminiumindustrie AG Konstanz abgehalten, zu der er „seinen ganzen Stab“ und einen Vertreter der Metallgesellschaft, Frankfurt, hinzugezogen habe. Westricks Vorhaltungen, die geschickt Reichsinteresse in den Vordergrund spielten, gipfelten in dem Vorwurf, Paulssen „hätte durch sein Verhalten unnötige Devisenverluste für das Reich herbeigeführt“. Gleichzeitig seizutage getreten, daß Westrick, gegen den beim Reichsluftfahrtministerium „eine geradezu erstaunliche Mißstimmung“ geherrscht habe, „schon seit längerer Zeit (...) ohne jede Benachrichtigung an uns, Verhandlungen mit dem RLM [Reichsluftfahrtministerium] geführt hat über die Aluminiumversorgung für den Sektor Luftfahrt“.²⁵⁵

²⁵² Hans Constantin Paulssen, Brief an Dr. Arnold Paulssen v. 15.6.1940, NLHCP.

²⁵³ Heiniger, Dreizehn Gründe, S. 67 ff.

²⁵⁴ Zitiert nach Petricks, Zwei Schlüsseldokumente, S. 249 (Hvhb. C. R.-K.). Faksimilierte Wiedergabe von Westricks Schreiben in: Braunbuch, 1965, Tafel 13. Zur Person Westricks, der es in der Bundesrepublik unter Erhard bis zum Staatssekretär im Bundeskanzleramt und Minister brachte: Munzinger-Archiv 40/90, S. 444 ff. Vgl. auch: Kehrl, Krisenmanager, S. 187 f.

²⁵⁵ Hans Constantin Paulssen, Brief an die Aluminium-Industrie AG Lausanne v. 6. Juli 1940 sowie Aktennotiz Paulssens zur Besprechung mit Westrick am 3.7.1940, Unternehmensarchiv AWS 04.9 Paulssen.

Westricks geschwächte Stellung beim Reichsluftfahrtministerium verringerte bis auf weiteres die Gefahr, die von der VAW für die Stellung der Schweizer Unternehmen im deutschen Rüstungsgeschäft ausging, auch wenn das reichseigene Unternehmen im Reichswirtschaftsministerium unvermindert starken Rückhalt besaß. Hintergrund der „Mißstimmung“ gegen den Generaldirektor der VAW beim Luftfahrtministerium waren Querelen um den Norwegen-Plan, mit dessen Durchführung Göring nicht den auf dem Aluminiumsektor zweifellos kompetenteren Westrick beauftragt hatte, sondern den Generaldirektor der Junkers-Flugzeugwerke in Dessau, Heinrich Koppenberg, einen „brutal-bulligen Baulöwen, der den Ruf hatte, sachlich und zeitlich das Unmögliche möglich zu machen“.²⁵⁶ Koppenberg hatte sich im Reichsluftfahrtministerium bitter über die „kolonialistischen Methoden“ der VAW beklagt und dort offenbar Gehör gefunden.²⁵⁷ Aber die Gunst der Mächtigen konnte im nationalsozialistischen Herrschaftssystem von kurzer Dauer sein. Das sollte – zugunsten Westricks – bald auch der Junkers-Generaldirektor zu spüren bekommen. Im Herbst 1941 wurde Koppenberg in allen Ämtern durch Westrick abgelöst²⁵⁸, der nun als Vertreter der Material- und Halbzeuglieferanten dem von Göring im Mai 1941 gegründeten „Industrierat für die Fertigung von Luftwaffen-gerät“ angehörte, zum Leiter des „Sonderrings ‚Leichtmetall-Vorstoff und Erzeugung‘“ wurde und im August 1942 schließlich mit der „Gesamtvertretung der deutschen Leichtmetallinteressen in den besetzten Westgebieten *und der Schweiz*“ beauftragt wurde.²⁵⁹

Unter diesen Umständen glich es einem Manöver in vermintem Gelände, wenn Paulssen in Berlin die Interessen seiner Unternehmensgruppe zu verteidigen suchte. Um den Unternehmen der ALIG Aufträge, Rohstoffe, Arbeitskräfte und Energiezufuhr zu sichern, war seit Kriegsbeginn die Reichshauptstadt sein ständiges Reiseziel. Die polykratisch organisierten, sich gegenseitig zum Teil blockierenden Entscheidungszentren in der Verwaltungshierarchie des Dritten Reiches machte es zwingend erforderlich, persönlich vorstellig zu werden, um Entscheidungen im eigenen Interesse zu erwirken. Dabei scheint sich das Verhältnis zu Westrick und zu den VAW allerdings in dem Maße gebessert zu haben, wie die militärische Lage es wenig ratsam erscheinen ließ, die Rüstungsplanung der Zukunft auf noch umkämpfte Gebiete aufzubauen.²⁶⁰ Nachdem Paulssen die chaotischen Transportwege in den zwischen jugoslawischen Partisanen und Ustascha umkämpften Bauxitgebieten Kroatiens selbst inspiziert und das „orientalische Arbeitstempo“ moniert hatte,

²⁵⁶ Kehrl, *Krisenmanager*, S. 187. Demnach war Koppenberg auch schon mit der Planung und Durchführung der von der Braunkohlen-Benzin AG unter großem Zeitdruck zu errichtenden Benzin-Synthese-Werke eingesetzt worden.

²⁵⁷ Milward, *The Fascist Economy in Norway*, S. 193. Die zitierte Beschwerde bezog sich auf Westricks Vorgehen in Kroatien, wo das für den Norwegenplan erforderliche Bauxit abgebaut werden sollte.

²⁵⁸ Koppenbergs Abhalterung durch Feldmarschall Erhard Milch war eine Reaktion auf die verzögerte Serienfertigung des neuen Bombers Ju 288. Schabel, *Wunderwaffen?*, S. 134.

²⁵⁹ Bundesarchiv Koblenz (BA/K) R84/1094 fol 1, S. 5 u. S. 20 (Hvhb. C. R.-K.).

²⁶⁰ Tagebuch, 17.12.1941: Paulssen über sein Verhältnis zu Westrick: „Besser! Ich führe aber an, daß W. immer noch vermeidet, uns als ‚Schweizer‘ zu irgend welcher offiziellen Zusammenarbeit heranzuziehen.“ In der Folgezeit häufen sich Hinweise auf offenbar einvernehmliche Gespräche mit Westrick.

wurde der Bauxitabbau dort Ende 1943 im Einvernehmen zwischen VAW und AIAG schließlich eingestellt. Es war nicht gelungen, die kriegsbedingten Schwierigkeiten zu überwinden.²⁶¹

Auf der anderen Seite gab die Schweizer Aluminiumindustrie der deutschen Rüstungsindustrie wenig Anlaß zu feindseligen Ambitionen, wie sie noch 1940 gehegt worden waren. Das in Chippis im Wallis gelegene Werk der AIAG produzierte z. B. ab 1941 „viermal mehr Aluminium als in den dreißiger Jahren, und dies fast ausschließlich für den Export nach Deutschland“. Die gesamten Schweizer Aluminiumausfuhren nach Deutschland stiegen wertmäßig von 1939 bis 1941 von zwei Millionen auf 56 Millionen Franken. Der Anteil Deutschlands an den Abnehmerländern der Schweiz stieg dabei von sechs Prozent (1939) auf 85 Prozent (1941). Die Schweiz wurde „nach Norwegen zum zweitwichtigsten Aluminiumlieferanten des Reiches“.²⁶² Allerdings zeigte der Konzernvorstand der AIAG wenig Neigung, den unersättlichen Forderungen des deutschen Rüstungsministeriums nach weiteren Kapazitätssteigerungen der deutschen Tochterunternehmen nachzukommen. Im Juli 1942 berichtete Paulssen seiner Frau: „Ich habe mit den Schweizern einige Schwierigkeiten. Man verlangt von uns weitere Bauten u. sie wollen nicht, weil sie eben ganz anders denken über die Lage als wir. Ich werde deshalb bald einmal nach Lausanne fahren müssen.“²⁶³

In manchen Monaten war Paulssen gleich mehrfach in Berlin, wo er dichtgedrängt einen Termin nach dem anderen zu absolvieren hatte, vor allem beim Reichswirtschaftsministerium und Reichsluftfahrtministerium, dazu kamen die Fachuntergruppen-Ausschußsitzungen. Daß er kein Parteimitglied war, scheint ihm dabei keine Probleme bereitet zu haben. Für die politische Gesinnung eines Unternehmers interessierten sich offenbar vor allem die Parteichargen der unteren und mittleren Ebene, wenn es etwa darum ging, ob ein Werk zum NS-Musterbetrieb erklärt oder ein Industrieller Handelskammerpräsident werden konnte. So lehnte der badische Gauleiter Robert Wagner, der – Paulssen zufolge – „immer ein deutliches Mißtrauen gegen alle Nichtparteigenossen“ gehabt haben soll, es ab, den Direktor der AWS zum Kammerpräsidenten zu bestellen.²⁶⁴ Und trotz vorbildlicher sozialer Leistungen blieb den Aluminiumwerken Singen die allgemein begehrte „Fahne mit dem goldenen Zahnrad“, das Symbol eines nationalsozialistischen Musterbetriebs, ver-

²⁶¹ Tagebuch, 1.12.1943.

²⁶² Heiniger, Dreizehn Gründe, S. 81. Im Geschäftsbericht für das Jahr 1944 der AIAG heißt es, „daß die gesamte Tonerdeinfuhr seit fünf Jahren durch zwischenstaatliche Verträge geregelt wurde, wobei der Export eines bedeutenden Teiles des daraus erzeugten Metalles stets Bedingung war“. Schweizerisches Wirtschaftsarchiv Basel. Nicht ohne Bedeutung für die Kriegsgeschäfte der AIAG dürfte es gewesen sein, daß immer wieder ehemalige Präsidenten und Verwaltungsratsmitglieder der Gesellschaft dem Schweizer Bundesrat angehörten. Wiederholt kam es daher zu öffentlichen Vorwürfen, wonach die AIAG diese personelle Konstellation – im Krieg wie danach – zur Geltendmachung ihrer Geschäftsinteressen in der Politik instrumentalisiert haben sollte. Die Tat, Zürich, Nr. 120, v. 2.5.1960.

²⁶³ Hans Constantin Paulssen, Brief an Frau Hertha v. 23.7.1942, NLHCP. Es scheint, als hätten die Schweizer ihre Bedenken zurückgestellt, nachdem der weitere Ausbau ihrer Betriebe mit Reichskrediten erfolgte. Genauere Angaben hierzu ließen sich dem Unternehmensarchiv der AWS indes nicht entnehmen.

²⁶⁴ Entlastungszeugnis des ehemaligen Handelskammer-Syndikus der Handelskammer Konstanz, Dr. Sauter, v. 27.12.1945, Entnazifizierungsunterlagen, NLHCP.

sagt²⁶⁵, im Gegensatz zum benachbarten Großunternehmen Maggi. Die dortige Geschäftsleitung hatte sich gegenüber der Partei nicht so distanziert gegeben wie die der Aluminium-Walzwerke und konnte 1940 mit großem Pomp die Auszeichnung als Musterbetrieb feiern.²⁶⁶ Doch von solchen Zurücksetzungen abgesehen, wußte man sich in der Geschäftsleitung der ALIG und der AWS zu helfen, wenn es politische Querelen gab. Das war – Paulssens Erinnerung zufolge – vor allem in den späteren Jahren unter nationalsozialistischer Herrschaft der Fall, und meist handelte es sich um Konflikte zwischen der Betriebsleitung und der Deutschen Arbeitsfront (DAF).²⁶⁷ Dabei konnte es um Sachverhalte von sehr unterschiedlicher Tragweite für den Betrieb gehen, wie etwa um hygienische Mißstände oder eine angeblich „zu humane“ Behandlung von Ostarbeitern, die man der Unternehmensleitung vorwarf, oder auch nur die Unterlassung des „Deutschen Grußes“ bei einer Aufführung des Werkorchesters.²⁶⁸ Am gravierendsten und dauerhaftesten war der Konflikt mit dem DAF-Kreisobmann um Person und Einfluß des Betriebsobmanns gegenüber der Betriebsleitung. Schon 1938 war von seiten der DAF der Vorwurf geäußert worden, daß der seit 1933 amtierende Betriebsobmann „der Direktion gegenüber nicht genügend Rückgrat und überhaupt keine eigene Meinung habe“.²⁶⁹ 1941 schließlich gelang es der Arbeitsfront mit einem Verleumdungsfeldzug gegen den umstrittenen Betriebsobmann, diesen gegen den Willen der Betriebsleitung zum Amtsverzicht zu zwingen. Sein Nachfolger Biller, zugleich Ortsamtsleiter der Singener NSDAP und seit 1923 in Diensten der Aluminium-Walzwerke²⁷⁰, sah sich seitens der DAF-Kreis-

²⁶⁵ Vgl. dazu Jürgen Reulecke, Die Fahne mit dem goldenen Zahnrad: der „Leistungskampf der deutschen Betriebe“ 1937-1939, in: Detlev Peukert, Jürgen Reulecke (Hrsg.), Die Reihen fest geschlossen. Beiträge zur Geschichte des Alltags unterm Nationalsozialismus, Wuppertal 1981, S. 245-272; sowie Matthias Frese, Betriebspolitik im „Dritten Reich“. Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933-1939, Paderborn 1991, S. 421-434. Frese, der allerdings nur die Vorkriegszeit untersucht, schätzt den Leistungskampf und das Leistungsabzeichen als „die bedeutsamste Schöpfung der DAF zur dauernden Mobilisierung und Leistungssteigerung der Betriebe und der Beschäftigten“ ein. Dies habe für kleinere Betriebe zu einer gewissen Erpreßbarkeit durch die DAF geführt, „die Großindustrie und vor allem die rüstungswichtigen Unternehmen besaßen dagegen eine zu herausragende Stellung“. Frese, S. 432 f.; für die Kriegszeit speziell zum Gau Baden Peter, Rüstungspolitik, S. 76.

²⁶⁶ Aber auch bei Maggi, wo 1936 die erste Werkschar Badens und 1937 auch eine Frauenwerkschar gebildet worden war und auch die sozialen Leistungen überdurchschnittlich waren, hatte man mehrere vergebliche Bewerbungen auf sich nehmen müssen. Der Reichsstatthalter von Baden, Gauleiter Robert Wagner, hatte seine Ablehnung damit begründet, „daß Betriebe, die ausländisches Kapital aufweisen, vorerst einmal zurückstehen müßten“. Zitiert nach: Maier-Leipold, Betriebsalltag der Maggi-Fabrik, S. 492; vgl. auch Sopade Deutschland-Berichte 2 (1935), S. 62; 3 (1936), S. 739; 4 (1937), S. 1 261 u. 1 284. Nach Peter bildete die Auszeichnung von Großunternehmen als „Musterbetrieb“ im Gau Baden indes ohnehin eine seltene Ausnahme. Bei sieben von zehn badischen Betrieben, die bis 1942 ernannt worden waren, handelte es sich um kleine und mittlere Unternehmen. Peter, Rüstungspolitik, S. 76.

²⁶⁷ Skizze Paulssens zur ALIG-Geschichte (verfaßt am 6.9.1965), darin zur Salzburger Aluminium GmbH, Lend: „Viele Schwierigkeiten, insbesondere Reibungen mit den Organen der DAF, Kreiswirtschaftsberatern und anderen Organen der NSDAP.“

²⁶⁸ Tagebuch, 7.11.1941 u. 29.10.1943.

²⁶⁹ Aktennotiz über die Besprechung der Werksleitung der AWS mit der DAF am 29.4.1938, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

²⁷⁰ Betriebsobmann Gottfried Biller, Brief an den Kreisobmann der DAF, Karl Zipf, v. 3.5.1943, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

verwaltung allerdings bald mit ähnlichen Vorwürfen konfrontiert, als ruchbar wurde, daß der Schriftverkehr der DAF mit dem Betriebsobmann den Umweg über den Schreibtisch der Geschäftsleitung nahm.²⁷¹ Die von Paulssen so gepflegte Betriebsverbundenheit seiner Mitarbeiter bewährte sich auch gegenüber der DAF. Ein Hindernis für die Politisierung des Betriebslebens im Sinne nationalsozialistischer Grundsätze bildete diese Haltung indes, wie oben dargestellt wurde, keineswegs.

Die Werkleitung machte sich zur Beseitigung von Dissonanzen nicht selten die polykratischen Herrschaftsstrukturen des NS-Regimes zu Nutze. Zu Auseinandersetzungen mit der Arbeitsfront zog sie z. B. den als moderat geltenden Kreisleiter hinzu, der den Vorzug hatte, in Personalunion das Amt des Landrats wahrzunehmen, oder wandte sich – wo dieses Mittel versagte – an den badischen Ministerpräsidenten und Wirtschaftsminister Köhler. Dieser war, so Paulssen, „zwar ein ‚Alter Kämpfer‘, der uns aber in solchen Fällen einwandfrei schützte“.²⁷² Überhaupt war es wichtig zu wissen, an welche Autorität man sich bei anstehenden Problemen wenden konnte. Bis zu diversen Gauleitungen, ins Rüstungs- oder Reichswirtschaftsministerium reichten Paulssens Verbindungen, auch wenn er kein Parteiabzeichen besaß. Kontakten zum Reichsluftfahrtministerium hatte er es auch zu danken, daß man ihn 1940 mit dem Titel eines „Wehrwirtschaftsführers“ schmückte, den er stolz auf dem Briefkopf seiner Korrespondenz führte.²⁷³ Die Auszeichnung war eine jener Blüten nationalsozialistischen Imponiergehabes, ein Amt, mit dem keine Funktionen verbunden waren, das seinen Trägern aber dennoch nützlich sein konnte.²⁷⁴ Bei Paulssen war das zweifellos der Fall. Nicht nur, daß er seine UK-Stel-

²⁷¹ Schreiben des Kreisobmanns der DAF, Zipf, an Betriebsobmann Biller v. 3.6.1944, Unternehmensarchiv AWS 32,3.

²⁷² Hans Constantin Paulssen, Interview mit Herbert Berner v. 3.8.1965, S. 10.

²⁷³ Über die Resonanz dieses Titels in Paulssens Familie gibt auch ein Glückwunschschreiben des Vaters Aufschluß. Darin heißt es: „Meine lieben Kinder! Zunächst gratuliere ich Dir, mein lieber Hans, herzlichst zur Ernennung zum Wehrwirtschaftsführer. Ich habe mir das schon immer für Dich gewünscht und freue mich über die darin liegende Anerkennung deiner führenden Stellung in der Industrie des badischen Seekreises.“ Brief v. Arnold Paulssen v. 29.5.1940, NLHCP.

²⁷⁴ Nach übereinstimmenden Angaben des ehemaligen Inspektors der Rüstungsinspektion V Stuttgart, Oberst Rudolf Klett, in mehreren Entnazifizierungsverfahren gegen Wehrwirtschaftsführer handelte es sich um einen „aufgebauchten Titel“, ohne Aussagekraft über die politische Haltung seines Trägers, seinem Charakter nach am ehesten vergleichbar mit dem Kommerzienratstitel. Klett, der selbst 1943 wegen angeblicher politischer Unzuverlässigkeit seines Amtes enthoben worden war, war in seinem – auch Südbaden umfassenden – Zuständigkeitsbereich für Vorschlag und Ernennung der Wehrwirtschaftsführer zuständig gewesen. Staatsarchiv Ludwigsburg, Spruchkammerverfahren gegen den Wehrwirtschaftsführer Otto Fahr, EL 902/2037/17/7952 71. Zu süddeutschen Wehrwirtschaftsführern darüber hinaus: Bräutigam, Mittelständische Unternehmer (zu Richard Freudenberg); Gehrig, Rüstungspolitik (zu Otto Fahr u. Max Knorr); Eva Moser, Bayerns Arbeitgeberverbände im Wiederaufbau, Stuttgart 1990, S. 110–113 (zu Otto Meyer, MAN) sowie für Baden Peter, Rüstungspolitik, S. 77 f. Alle genannten Autoren stützten die von Paulssen vorgebrachte Behauptung, wonach auch und gerade „ideologisch und politisch für die NSDAP nicht akzeptable“ Unternehmer (Peter) auf Initiative von Wehrmachtsstellen zu Wehrwirtschaftsführern ernannt wurden. Vgl. ferner die Dokumentation zur Position der Wehrwirtschaftsführer bei Erker, Industrieeiten, S. 95–103. Die hier abgedruckte, von General Georg Thomas stammende Klassifizierung der politischen Haltung ehemaliger Wehrwirtschaftsführer zum Nationalsozialismus sollte indes vor vorschnellen Zuordnungen angeblich nonkonformer Wehrwirtschaftsführer zum Widerstand warnen, rangieren doch in Thomas' Liste auch Personen wie der Leiter der „Reichsgruppe Industrie“ und Generaldirektor des Mannesmann-Konzerns, Wilhelm Zangen, der Aufsichtsratsvorsitzende der

lung gesichert wußte, er hatte auch bei seinen zahlreichen Auslandsreisen und im sehr häufigen Verkehr mit der Schweizer Konzernleitung mehr Bewegungsfreiheit. Nach dem Zusammenbruch des NS-Regimes waren es weder Paulssens Beitrag zur Rüstungsproduktion noch seine hochkarätigen Verbindungen, die eine formale Handhabe für schwere Anschuldigungen sowohl der Besatzungsmacht als auch deutscher Entnazifizierungsgremien gegen ihn boten, sondern dieser Dekor-Titel.

6. Vom „Mitläufer“ des NS-Regimes zum Arbeitgeberrepräsentanten der Bundesrepublik

Über die nationalsozialistischen Verbrechen im Osten, aber auch über die Aussichtslosigkeit der Kriegsanstrengungen seines Landes muß Paulssen sich früher als die Mehrheit der deutschen Bevölkerung im klaren gewesen sein. Im Frühjahr 1943 z. B. hatte er seiner Frau aus Berlin geschrieben: „Die Gesamtstimmung ist hier allerorts nicht gut. Man sieht eben weiter den Dilettantismus blühen, der unter der Maske von Energie, Unbeirrtheit u. Rücksichtslosigkeit Mißerfolge durch doppelte Aktivität auszugleichen sucht.“²⁷⁵ Und noch im Sommer 1944 hatte er Reisen nach Polen, Belgien und Oberitalien unternommen. Seine zahlreichen Fahrten in die Schweiz hatten ihm die Möglichkeit der freien Informationsbeschaffung gebracht. Die euphorische Stimmung des Jahres 1940 scheint denn auch mehr und mehr einer skeptischen Haltung zum Kriegsgeschehen gewichen zu sein. Für sein menschliches Verhalten zog Paulssen daraus Konsequenzen, suchte und fand Kontakte zu nationalkonservativen Widerstandskreisen in Berlin und Freiburg²⁷⁶ und half gelegentlich – wo seine exponierte Stellung ihm das erleichterte und das Betriebsinteresse dafür sprach – rassistisch und politisch Verfolgten.²⁷⁷ Jüdische „Mischlinge“ wurden bei den Aluminiumwalzwerken auch dann noch eingestellt und weiterbeschäftigt, als die Partei und die DAF dies zu unterbinden versuchten. Bei politischen Verhaftungen schaltete Paulssen sich mehrfach ein und erreichte 1944 neben der Freilassung ehemaliger Sozialdemokraten auch die Entlassung eines polnischen Ingenieurs aus Gestapo-Haft.²⁷⁸ Daß er wie andere Unternehmensleiter auch über das Kriegsende

Vereinigten Stahlwerke, Albert Vögler, und auch der oben erwähnte Ludger Westrick (VAW) als „Anti-Nazis“.

²⁷⁵ Hans Constantin Paulssen, Brief an Frau Hertha v. 4.3.1943, NLHCP.

²⁷⁶ Entlastungszeugnis v. Prof. Dr. A. Lampe, Freiburg zugunsten Paulssens v. 10.1.1946, Entnazifizierungsunterlagen, NLHCP. Lampe, ein Mitglied des Freiburger Kreises und als exponierter NS-Gegner seit 1944 von den Nationalsozialisten inhaftiert, war seit 1933 mit Paulssen in engem freundschaftlichen Kontakt. Er attestierte dem Unternehmer: „Ich weiß, daß Herr Dr. Paulssen nie auch nur im entferntesten nationalsozialistische Gesinnung gehabt hat“, und fügte hinzu: „Ich bin selbst Mitglied des Bereinigungsausschusses der Universität Freiburg und bin mir der hohen Verantwortlichkeit einer jeden politischen Zeugnisstellung voll bewußt.“

²⁷⁷ Nach Roland Peters Ergebnissen widersetzten sich zahlreiche Firmen Verhaftungen ihrer Beschäftigten. Nicht politischer Dissens der „Betriebsführer“ zum Regime, sondern das Produktionsinteresse der Firmen stand meistens als Motiv hinter solchem Verhalten. Peter, Rüstungspolitik, S. 287.

²⁷⁸ Entlastungsschreiben von Stefan Martinowsky v. 23.3.1946, zur Verwendung gegenüber der Militärregierung. Darin heißt es: „C'est uniquement grâce à vos efforts que je me suis sauvé du danger en me trouvant sans haut de suspicions dans les mains de la Gestapo.“ NLHCP.

hinaus für eine Friedensproduktion geplant hätte, dafür gibt es keine Hinweise. Vermutlich stand seine deutschnationale Gesinnung ihm hier ebenso im Wege wie der persönliche Verlust, den er durch den Kriegstod seines einzigen Sohnes erlitten hatte.

Im März 1943 hatte Paulssen noch gegenüber den Betriebsleitungen der einzelnen Werke der ALIG darauf gedrungen, bei UK-Stellungen sorgsam vorzugehen. „Auch die schwerste Arbeit“, schrieb er, sei leichter als das Los des Frontsoldaten im Osten in diesem Winter und fügte hinzu: „Es wäre unverzeihlich, wenn von uns Unwürdige, die sich dieses Unterschiedes in der Leistung nicht bewußt sind, dem Frontdienst entzogen würden.“ So verlangte er auch, daß genauestens zu überprüfen sei, ob durch innerbetriebliche Umsetzungen weitere Arbeitskräfte eingespart werden könnten. Es würden „immer wieder Leute gefunden“, „welche noch zweckentsprechender und noch wehrwirtschaftlicher eingesetzt werden können“.²⁷⁹

1945, als alliierte Verbände schon weite Teile Badens besetzt hatten, das Verkehrs- und Informationsnetz und die Kohleversorgung nahezu zusammengebrochen waren, wurde bei den Aluminium-Walzwerken noch immer regulär – das hieß für die Luftfahrtindustrie und die V-Waffenherstellung²⁸⁰ – produziert. Erst unmittelbar bevor die Franzosen Singen einnahmen, am 23. April 1945, gab Paulssen Anweisung, ab sofort auf Güter des zivilen Bedarfs umzustellen. Noch an den Tagen zuvor hatte er sich mit Unterstützung des Rüstungsbevollmächtigten gegen Anordnungen der Partei zur Wehr gesetzt, weitere Arbeitskräfte – nun für den Volkssturm – aus der Produktion abzuziehen.²⁸¹ Die Möglichkeiten, auf friedensmäßige Wirtschaft umzustellen, waren freilich angesichts fehlender Vorbereitungen und bedingt durch die für den privaten Konsum kaum geeignete Produktpalette der AWS begrenzt. Auch bedeutete die Einstellung der Rüstungsproduktion ohne Durchführung des „Nero-Befehls“ selbst zu diesem Zeitpunkt noch ein erhebliches Risiko, denn am selben Tag ermordeten vagierende SS-Leute wegen angeblichem Defätismus Singens Bürgermeister. Das hielt Paulssen dann aber nicht davon ab, im Widerspruch zu den Anordnungen der Partei den Abtransport vieler Hunderter von Zwangsarbeitern über die Schweizer Grenze zu organisieren, um ein Gefährdungspotential für Ruhe und Ordnung in der Region loszuwerden. Denn mit dem alten Regime brach nun auch die auf Zwang und Polizeikontrolle aufgebaute öffentliche Ordnung zusammen. Am 17. April eröffnete der Singener Leiter der Polizei Paulssen bei einer Besprechung über eine mögliche „Ausländerabbeförderung nach der Schweiz“, daß er Befehl habe, sich abzusetzen. Gleichzeitig wurde die Lage in der Stadt immer unsicherer, weil im Vorfeld der näherrückenden französischen Truppen immer mehr

²⁷⁹ Schreiben Paulssens v. 2.3.1943 an die Geschäftsführung der Aluminium GmbH Rheinfelden, NLHCP.

²⁸⁰ Tagebuch, 15.11.1943: „Zahlungen Peenemünde!“ Zur Produktion ausschließlich für den Bedarf der Luftfahrtindustrie vgl. Rapport über die Aluminium Industrie Gemeinschaft Konstanz für die Sécurité militaire, Service Économique v. 7.5.1945; zum Zusammenbruch der Verkehrsverbindungen: Am 27.12.1944 berichtete Paulssen dem Rüstungsministerium, daß Reisen von Konstanz nach Karlsruhe oder Freiburg jeweils zwei Tage für eine Strecke in Anspruch nahmen, während die Telefon- und Telegraphenverbindung nicht mehr intakt sei. Unternehmensarchiv AWS 04.9.

²⁸¹ Tagebuch, 15.4.1945. Vgl. zu ähnlich gelagerten Konflikten auch in anderen Betrieben Peter, Rüstungspolitik, S. 310 f.

Ausländer aus den nördlich gelegenen Gebieten nach Singen einströmten. So wurde zunächst der Abtransport von Westarbeitern über die Schweizer Grenze vorbereitet, während die russischen Kriegsgefangenen „möglichst bis zuletzt“ bewacht werden sollten. Am 20. April besprach sich Paulssen mit seinem Prokuristen, Ortsgruppenleiter Hacker, über vorgesehene Maßnahmen zur Verteidigung der Stadt Singen und ordnete die Beseitigung aller Werkschutz-Uniformen an. Einen Tag später begann der Abtransport französischer Zwangsarbeiter in die Schweiz.²⁸² An seinem Wohnort in Konstanz traf er gemeinsam mit anderen Vorkehrungen für eine kampfflose Übergabe der Stadt.²⁸³ Und für das Singener Werk hatte er sich, um Plünderungen vorzubeugen, bei den Schweizer Gesellschaftern einen „Schutzbrief“ besorgt und am Werksgebäude anbringen lassen. Dahinter stand das Kalkül, daß die alliierten Truppen Schweizer Eigentum unangetastet lassen würden.

Am Morgen des 24. April wurde Singen von den Franzosen eingenommen, zwei Tage später rückten französische Truppen nach Konstanz ein. Sofort begannen Verhaftungen und Requisitionen, und schon in den ersten Stunden der Besetzung bemächtigte sich eine Abteilung der Sécurité auch Paulssens Villa am See. Binnen kurzem hatten die Bewohner ihre notwendigsten Habseligkeiten zusammenzupacken und nach einer neuen Bleibe zu suchen. Der Verlust seines Familienbesitzes, eines Hauses von großbürgerlichem Zuschnitt, in dem Paulssen seit 1929 residiert und – wie seine Vorfäter – repräsentiert hatte, bildete einen traumatischen Einschnitt im Leben des Industriellen. Gleichsam symbolisch hatte damit die Besatzungszeit für ihn begonnen, aus seiner Sicht eine Zeit bittersten ihm zugefügten Unrechts, politischer wie beruflicher Fehlschläge und persönlicher Krisen, die schließlich auch seine Gesundheit in ernste Mitleidenschaft ziehen sollten. „Es trat“ – schrieb er etwa Anfang der 1950er Jahre über die ersten Wochen der Besatzung nieder – „eine schlimme Enttäuschung und Verzweiflung ein. Die Konstanzer und wohl alle Südbadener waren von friedlichsten und freundlichen Gefühlen gegenüber den einrückenden Franzosen beseelt. (...) Sie hofften auf gemeinsame Wiederaufbauarbeit der beiden so schwer getroffenen Völker Frankreich und Deutschland. Stattdessen kamen rauhe und nicht allzu wohl disziplinierte Soldaten, die (...) mehr Angst als Zutrauen einflößten.“²⁸⁴ Mit diesen Beobachtungen traf Paulssen gewiß eine weit-

²⁸²Tagebuch, 17.4. bis 21.4.1945. Der Widerstand von Wirtschaftsführern gegen die von Berlin verordnete, jedoch nur zeitweilig exekutierte „Politik der verbrannten Erde“ war seit der Jahreswende 1944/45 eher der Normalfall als die Ausnahme. Hierzu und zum „eruptiven Freiheitstaumel“ befreiter Zwangsarbeiter: Klaus-Dietmar Henke, Die amerikanische Besetzung Deutschlands, München 1995, S. 413 u. S. 421 ff.

²⁸³Vgl. Lothar Burchardt, Konstanz im Zweiten Weltkrieg, in: ders., Dieter Schott, Werner Trapp, Konstanz im 20. Jahrhundert. Die Jahre 1914 bis 1945, Konstanz 1990, S. 348-429, S. 419 u. 422 f. Die hier gegebene Darstellung widerspricht zum Teil Paulssens Tagebuch, worin er am 22.4.1945 festhielt: „Zusage [von Kampfkommandant Major Bruhne], daß [Rhein-]Brücke nicht gesperrt wird, weil dieser Auftrag durch vorrückende Front sinnlos wurde. Abbau der inneren Befestigung in der Stadt.“ Am 26.4. aber vermerkte er: „Versuche für Kapitulationsverhandlungen – [unternommen von Paulssen und dem Konstanzer Bürgermeister] Mager – [dem Konstanzer] Landrat – [dem Gesandten des Auswärtigen Amtes] Windecker – [und eines] Dr. Styssler – gelingen nicht.“

²⁸⁴Diese und die folgenden Ausführungen stützen sich auf das sogenannte „Gästebuch“ im Nachlaß Paulssen, einer durch viele Deutungen ergänzten Kompilation der Tagebücher 1945-1948. Hier S. 3, NLHCP.

verbreitete Stimmung in der deutschen Bevölkerung, aber es muß doch überraschen, wie wenig Verständnis aus seinen Äußerungen für die Gefühle der Menschen in den zuvor vom nationalsozialistischen Deutschland okkupierten Ländern spricht. Gewissermaßen über Nacht hatte er sich vom Deutschnationalen zum Europäer gemausert. Denn die französischen Feierlichkeiten am 8. Mai anlässlich der Kapitulation Deutschlands kommentierte er: „Man sah nur Sieger, keine Menschen, keine Europäer. Man verkroch sich in das Innerste der Häuser, in das Innerste der Seele.“²⁸⁵ Die Schwere der deutschen Niederlage, das Ausmaß der „deutschen Katastrophe“ (Friedrich Meinecke) wollte Paulssen lange nicht wahrhaben. Und stärker als jede Schuldfrage gegenüber Kriegsgegnern, politisch und rassistisch Verfolgten beschäftigte ihn in der Nachkriegszeit das angebliche Versagen der Deutschen, das sich für ihn in der Mitarbeit an der politischen Säuberung manifestierte. Eineinhalb Jahre nach Kriegsende schrieb er einem Freund:

*„Wir haben uns Kriegsende und Heimkehr als andere Begriffe immer vorgestellt, selbst bei einem verlorenen Kriege, als es nun erlebt wird. (...) das, was sich jetzt uns bietet, war nicht vorstellbar. Nicht vorstellbar hinsichtlich des tatsächlichen Umfangs unserer Kriegsschäden und -verluste, nicht vorstellbar hinsichtlich der Maßnahmen der Sieger und nicht vorstellbar hinsichtlich des Versagens unseres Volkes in der Prüfungsstunde.“*²⁸⁶ Das Vorgehen der französischen Besatzungsmacht im eigenen Gesichtskreis kommentierte er: *„Bei allem Schlimmen und Brutalen, das man auf Schritt und Tritt beobachten mußte, fragte man sich immer wieder erschüttert: Waren wir in der gleichen Lage ebenso?“* Für seine Weltkriegszeit verneinte er dies entschieden. Aber auch hinsichtlich des eben beendeten deutschen Angriffskriegs hegte er Zweifeln: *„Für die Zeiten, in denen ich – nicht allzu lang nach der einmarschierenden Truppe – in Warschau, in Brüssel, in Paris war, erschien es mir anders, besser, und jedenfalls hatte ich bei meiner persönlichen Fühlung mit alten und neuen Freunden dort keine solchen Härten, keinen solchen Willen, den Fuß auf den Nacken des Besiegten im Einzelverkehr zu setzen, gefunden.“*²⁸⁷

Wie die vorangegangenen Äußerungen verraten auch diese Zeilen einen bemerkenswerten Autismus, ein Unvermögen, sich mit den Folgen des Krieges und der deutschen Großraumpolitik aus der Sicht der Kriegsgegner auseinanderzusetzen. Dazu aber hätte Paulssen schon frühzeitig Anlaß gehabt. Zu einer Zeit, als er engagiert all seine Energie und Kompetenz in die Steigerung des deutschen Rüstungsausstoßes investiert hatte, im August 1941, hatte er z. B. mit dem Geschäfts-

²⁸⁵ Gästebuch, S. 7, NLHCP. Henke, Amerikanische Besetzung, schildert eindrücklich den Versuch zahlreicher Ruhrindustrieller, durch demonstrative Kooperationsbereitschaft gegenüber den westlichen Besatzungsmächten ihre Rolle in der NS-Rüstungswirtschaft vergessen zu machen. Dementsprechend fühlten sich die meisten „eher als Opfer denn als Mitverantwortliche, Profiteure oder gar als Komplizen des gestürzten Regimes“ und glaubten, alsbald zum ‚business as usual‘ übergehen zu können. S. 497-571, Zitat S. 419. Ähnlich auch Werner Bührer, Die Unternehmerverbände nach den beiden Weltkriegen, in: Gottfried Niedhart/Dieter Riesenberger (Hrsg.), Lernen aus dem Krieg? Deutsche Nachkriegszeiten 1918 und 1945. Beiträge zur historischen Friedensforschung, München 1992, S. 140-157, hier S. 145.

²⁸⁶ Hans Constantin Paulssen, Brief an Tuff v. 20.11.1946, NLHCP.

²⁸⁷ Gästebuch, S. 7, NLHCP.

fürer eines Warschauer Tochterunternehmens der AIAG, dessen Aufsichtsrat er angehörte, über die Lage in Polen gesprochen. Den polnischen Geschäftspartner zitierte er in seinem Tagebuch mit der resignierten Äußerung: „Man kann nicht aufbauen, wenn man seine Untertanen für Feinde hält und so behandelt!“ Das Schicksal der Familie dieses Geschäftspartners hätte genügend Anhaltspunkte für die schweren Leiden geboten, die deutsche Wehrmachts- und SS-Einheiten den Nachbarvölkern angetan haben. Denn der Geschäftsführer Klein wurde 1943 oder 1944 ein Opfer der Niederschlagung des Warschauer Aufstands, seine Frau wurde in ein KZ und seine Tochter in ein Rüstungsunternehmen zwangsverpflichtet. Ihnen kam Paulssen zuhelfe, so daß Kleins Frau aus der KZ-Haft freikam und bis Kriegsende im Singener Betrieb eine Beschäftigung fand, die Tochter erhielt materielle Unterstützung.²⁸⁸ Hinter der nun als persönliche Demütigung und berufliche Krise erfahrenen deutschen Niederlage traten solche Kriegseindrücke zurück.

Für Paulssen folgte seit dem Tag der Besetzung ein schwerer Schlag nach dem anderen: Der Beschlagnahme des eigenen Hauses mit allem Inventar und persönlichen Unterlagen folgte die der Wohnung einer Tochter; Gerüchte kursierten, wonach er ein „prominenter Naziführer“ gewesen sein sollte, der der Partei „riesige Stiftungen“ gemacht habe; er wurde von der Sécurité vorübergehend verhaftet und verhört; der Singener Gemeinderat beschloß Ende Mai 1945, die „Dr. Paulssen-Straße“ umzubenennen; per Anschlag gab die Militärregierung das Gesetz Nr. 52 der Alliierten bekannt, das gegen ehemalige Wehrwirtschaftsführer ebenso wie gegen Aktivisten der Partei eine Vermögens- und Einkommenssperre verhängte. 300 RM monatlich verblieben Paulssen, der mit diesem ungewohnt niedrigen Saläre nicht nur Frau und Dienstmädchen, sondern auch zwei Töchter und eine Schwiegertochter sowie acht Enkel ernähren mußte. Wie vielen „Volksgenossen“ blieb ihm nichts anderes übrig, als auf „Hamsterfahrt“ zu gehen, um so wenigstens das Lebensnotwendigste für seine große Familie zusammenzubekommen.²⁸⁹

Zeit dafür stand dem ehemaligen Wirtschaftsführer nun reichlich zur Verfügung. Denn schon am Tage der Besetzung Singens durch französische Streitkräfte hatte bei den Aluminium-Walzwerken ein von der Zentrale der AIAG in Lausanne beauftragter Schweizer Direktor das Heft in die Hand genommen. Ähnlich geschah es in den anderen, Paulssen im Rahmen der Konstanzer Aluminium-Industrie-Gemeinschaft unterstehenden Tochterunternehmen in Rheinfelden, Bergheim, Salzburg und Villingen. Dort hatten zunächst russische Kriegsgefangene die Fabrik besetzt, wenig später hatte die Militärregierung das gesamte Werk unter Sequesterverwaltung gestellt, ohne daß die AIAG auch nur protestiert hätte.²⁹⁰

Mit dem Verhalten der Schweizer Konzernleitung wurde jeder weiteren Tätigkeit der ALIG der Boden entzogen, und – mehr noch – auch Paulssens Stellung als

²⁸⁸ Tagebuch, 19.8.1941; Korrespondenz mit Sophie v. Lyskowska, Posen 1944/1945, Entnazifizierungsunterlagen, NLHCP.

²⁸⁹ Hans Constantin Paulssen, Brief an Tuff v. 20.11.1946, Gästebuch, S. 5 u. S. 49; Tagebuch, 30.4.1945; zur Straßenumbenennung: Südkurier 28. Mai 1945. Erst nach Paulssens Tod wurde im Jahre 1986 erneut eine Singener Straße nach ihm benannt. Vgl. Reinhild Kappes, Ehrenbürger Dr. Hans Constantin Paulssen, in: Herbert Berner/Reinhard Brosig (Hrsg.), Singen, die junge Stadt. Singener Stadtgeschichte, Bd. 3, Sigmaringen 1994, S. 197-201, hier S. 201.

²⁹⁰ Tagebuch, 11.5. u. 11.6.1945, NLHCP.

Generaldirektor der Singener Aluminium-Walzwerke wurde prekär.²⁹¹ Zunächst scheiterte eine Wiederaufnahme seiner Tätigkeit in Singen an der Besatzungsmacht, die strikte Reisebeschränkungen verhängte. Aber auch als es ihm seit Mitte Juni gelegentlich gelang, einen Laissez Passer nach Singen zu erhalten, empfand der Generaldirektor durch den jungen Schweizer Beauftragten eine „ständige bevorzogene Behinderung“.²⁹² Ende September schließlich wurde er von der AIAG zu einer Besprechung nach Neuhausen einbestellt, bei der man ihn im Namen des Verwaltungsrats des Konzerns aufforderte, sich „für einige Zeit“ von seinen Geschäften zurückzuziehen. „Aus zuverlässigen Quellen“ habe man erfahren, daß seine weitere aktive Tätigkeit „zur Zeit für die schweizerischen Interessen der Gesellschaft sich nachteilig auswirken würde.“ Paulssen verließ das Verwaltungsgebäude seinen Tagebuchaufzeichnungen zufolge „als schwer Geschlagener“. Nach 25jähriger Tätigkeit im Dienste der AIAG fühlte er sich „ungerecht gemäßregelt“ und sah außerdem in der Haltung des Konzerns „eine völlig unrichtige Einstellung zu den deutschen Verhältnissen“.²⁹³ Tatsächlich hatte man in Lausanne – wie in den meisten Rüstungsunternehmen der Schweiz – erst auffällig spät zu einer solchermaßen distanzierten Haltung zum nationalsozialistischen Deutschland und seinen wirtschaftlichen Exponenten gefunden, mit denen man eben noch engstens und eine Zeitlang gewinnbringend kooperiert hatte. Erst nachdem das „Kriegsglück“ eindeutig die Alliierten begünstigte und man als Folge der engen Geschäftsbeziehungen zum Deutschen Reich unter Rohstoffmangel litt und empfindliche finanzielle Einbußen hatte hinnehmen müssen, hatte man – wenige Monate vor der deutschen Niederlage – Kontakte zu den Vereinigten Staaten geknüpft. Prompt war daraufhin die im Frühjahr 1943 einsetzende Talfahrt des Aktienwerts der AIAG unterbrochen worden.²⁹⁴ Die eben eröffneten Aussichten auf eine gedeihliche Zusammenarbeit mit den Siegermächten, von deren Tonerdelieferungen man nun ebenso abhängig war wie zuvor von denen des Reichs, wollte man nun offenbar nicht schmälern. Solange jedoch der Säuberungselan von Amerikanern wie Franzosen ungebrochen war²⁹⁵, mußte es schädlich wirken, wenn ein Schweizer Konzern in seinen Tochterunternehmen am deutschen Leitungspersonal der NS-Ära festhielt.

Die seltenen Gelegenheiten, zu denen Paulssen nach seiner Zwangsbeurlaubung nun noch in das Singener Werk kam, waren ihm immer wieder Anlaß „tiefster Bekümmernung“. Nicht nur, daß man ihm zu verstehen gab, daß sein Rat nicht

²⁹¹ Gästebuch, S. 4, NLHCP.

²⁹² Gästebuch, S. 18, NLHCP.

²⁹³ Gästebuch, S. 22, NLHCP. Es war auch in den großen deutschen Konzernen üblich, ihren meist seit Jahrzehnten um das Unternehmen verdienten Spitzenkräften die Loyalität aufzukündigen, sobald diese wegen ihrer Rolle im NS-Rüstungssystem von den Besatzungsmächten belangt zu werden drohten. Henke, Amerikanische Besetzung, S. 568.

²⁹⁴ Der Neuen Zürcher Zeitung v. 1.2.1945 zufolge war der Börsenwert der AIAG-Aktie seit Mai 1943 von 2 200 kontinuierlich bis auf 1 490 Franken Anfang 1945 gefallen. Eine nun zu verzeichnende leichte Kurserholung führt die NZZ auf die neuerdings verbesserten Beziehungen der Schweiz zu den USA zurück. Vgl. auch Heiniger, Dreizehn Gründe, S. 17, der bezüglich der Schweizer „Neutralitätspolitik“ bemerkt: „Es gibt überall eine Vor- und eine Nach-Stalingrad-Zeit.“

²⁹⁵ Zu den Säuberungskonzepten der Westmächte und zur Säuberungspraxis in den drei Westzonen vgl. Cornelia Rauh-Kühne, Die Entnazifizierung und die deutsche Gesellschaft, in: Archiv für Sozialgeschichte 35 (1995), S. 35-70.

erwünscht sei und seine Anwesenheit Schwierigkeiten verursachte, er stellte auch „eine kaum erträgliche Atmosphäre an Stelle der bisher im Werk üblich gewesenen Gemeinschaft“ fest. „Alles Gewesene“ – so seine Beobachtung – sollte, „über den Haufen“ geworfen, „alle, auch gute Tradition als lächerlich“ abgetan werden.

„Überall wurde Nazigeist gesucht. Wenn Lehrlinge mit Handschlag begrüßt und eingestellt werden sollten, so war das nazistisch. Wenn im Briefwechsel mit Arbeitern und Angestellten begonnen wurde mit ‚Lieber Häfele!‘, so war das zu persönlich-nazistisch. Eine Betriebsversammlung, in der ich vielleicht die völlig auseinanderfallende Masse der Belegschaft hätte führend einen können, wurde als nazistische Institution gehindert. Die in Singen so schön ausgebildeten Institutionen der Freizeitgestaltung stießen auf völlige Interesselosigkeit bei meinen Kollegen und gingen ein. Statt dessen Auseinandersetzungen über Auseinandersetzungen über all die kleinen Parteigenossen, denen im Dienst und im Werk nicht das geringste vorzuwerfen war, die im Gegenteil wohl ausnahmslos ihre Pflicht aufs beste erfüllt hatten.“²⁹⁶

In der Tat hatte sich in den Aluminium-Walzwerken auf Veranlassung des neuen, von der Militärregierung eingesetzten Singener Bürgermeisters nach Weimarer Vorbild ein Betriebsrat aus ehemaligen Sozialdemokraten und Kommunisten konstituiert, der schon wenige Tage nach der Besetzung mit der politischen Säuberung des Personals begonnen hatte.²⁹⁷ Von den 367 Angestellten, die das Werk zu diesem Zeitpunkt noch beschäftigte, waren schon in den ersten Tagen 48 entlassen (19) oder auf andere Weise gemaßregelt worden (29). Von 405 Arbeitern waren 10 entlassen und 23 anderweitig sanktioniert worden.²⁹⁸ Außerdem hatte die Militärregierung eine ganze Reihe von Beschäftigten der AWS ebenso wie der ALIG-Werke verhaftet, sie saßen nun in Arbeitslagern oder im Gefängnis. Paulssen stattete den Häftlingen und ihren Angehörigen Besuche ab, unterstützte sie mit seinem Rat und zum Teil auch durch materielle Hilfeleistungen. Zu seiner Verwunderung wurde ihm das von manchen „als pronazistische Haltung mißverstanden und verübelt“.²⁹⁹

Noch größer war Paulssens Erstaunen darüber, daß bald auch seine Person Gegenstand politischer Überprüfung und Beurteilung der verschiedensten Säuberungsinstanzen wurde, obwohl er doch nie der NSDAP angehört hatte.³⁰⁰ Schon im

²⁹⁶ Gästebuch, S. 18, 35 u. 40. NLHCP.

²⁹⁷ Vgl. Margit Unser, Der badische Gewerkschaftsbund. Zur Geschichte des Wiederaufbaus der Gewerkschaftsbewegung im französisch besetzten Südbaden, Marburg 1989, S. 83-91 und unter Heranziehung französischer Akten Edgar Wolfrum, Französische Besatzungspolitik und Deutsche Sozialdemokratie. Politische Neuansätze in der „vergessenen Zone“ bis zur Bildung des Südweststaates 1945-1952, Düsseldorf 1991, S. 63 ff.

²⁹⁸ Hans Constantin Paulssen, Schreiben an Kommandant Lesuro. Dat., Unternehmensarchiv AWS 00,31. Die erwähnten Säuberungsmaßnahmen erfolgten noch ohne jede zentrale Koordinierung oder Legitimation von Seiten der Militärregierung. Erst im Dezember 1945 wurde in Singen ein regulärer Reinigungsausschuß gebildet. Bis dahin kam es aber zwischen der Werkleitung und dem Betriebsrat mehrfach zu Auseinandersetzungen um weitere Entlassungen. Neben Paulssen, der sich beratend immer wieder eingeschaltet und Entlassungen zu verhindern versucht hatte, geriet vor allem Direktor Hillmann ins Zentrum der Kritik von Betriebsrat und Bürgermeister. Dazu: Stadtarchiv Singen IX/104.

²⁹⁹ Gästebuch, S. 12, 19, 29 u. S. 42, NLHCP.

³⁰⁰ Zur Entnazifizierung Paulssens existiert keine amtliche Aktenüberlieferung. Die betreffenden

Mai 1945 war auch der neuernannte Betriebsratsvorsitzende der AWS dem durch Gerüchte und Denunziationen belasteten Generaldirektor mit einer Erklärung beigefügt, worin er versicherte, daß „Dr. Paulssen sich niemals im Sinne der Nationalsozialistischen Deutschen Arbeiterpartei betätigt hat, dieser Partei nicht angehört und auch niemals zum Beitritt aufgefordert wurde, weil seine andere politische Einstellung hinreichend bekannt war“. Auch sei im Betrieb bekannt, „daß Dr. Paulssen in zahlreichen Fällen sich persönlich stark für Deutsche und Ausländer eingesetzt hat, die aus politischen Gründen Schwierigkeiten mit der Partei und der Gestapo hatten“.³⁰¹ Aber politische Leumundszeugnisse wie dieses überschwemmten die Behörden in den Tagen erster rigoroser Säuberungsmaßnahmen und erzielten daher auch kaum eine Wirkung.³⁰² Statt dessen wurden bei den Reinigungskommissionen in Konstanz und Singen und auch bei der Militärregierung immer neue Belastungsmomente gegen Paulssen publik. Neben dem Titel des Wehrwirtschaftsführers, dessen Bedeutung die Siegermächte anfänglich überschätzten, trat zutage, daß Paulssen – wie viele Industrielle – während des Krieges in seinem Betrieb als „Abwehrbeauftragter“ fungiert hatte.³⁰³ Außerdem tauchte ein Foto auf, das ihn – hoch zu Pferde – in der Uniform der SA-Reserve zeigte, mit einem Parteiabzeichen auf der Krawattennadel – Bestandteil der Uniform, wie Paulssen behauptete, die er lediglich zum Zwecke der Anfertigung eines Mitgliedsausweises für die SA-Reserve getragen habe. Auch wurden wieder die alten Vorwürfe laut, Paulssen sei ein Reaktionär, der als ehemaliger Freikorps-Führer die Republik von Weimar bekämpft und Mitglieder seines Freikorps in Singen auf einflußreiche Posten lanciert habe. Schließlich machte man ihm in Kreisen der französischen Militärregierung seinen persönlichen Umgang mit Männern wie Hugo Eckener, dem Prinzen Max von Fürstenberg, dem Grafen Robert Douglas und den Freiburger Professoren Gerhard Ritter und Walter Eucken zum Vorwurf. Sie alle galten aufgrund ihrer nationalkonservativen Haltung als Gegner Frankreichs.³⁰⁴ Das Fazit aller über den Generaldirektor der Aluminium-Walzwerke zusammengetragenen Auskünfte stellte sich für den Konstanzer Militärgouverneur Colonel Marcel Degliame, im Zivilleben ein Gewerkschaftsfunktionär, so dar: Paulssen sei „durchdrungen von militärischen und nationalen Doktrinen. Alles was wir über ihn wissen, läßt uns die

Akten beim Staatsarchiv Freiburg gelten als vermißt. Für die folgende Darstellung konnte auf Paulssens persönliche Unterlagen zurückgegriffen werden, die im Nachlaß überliefert sind. Anschuldigungen, Entlastungszeugnisse, Verteidigungsschriften und Urteile scheinen darin weitgehend vollständig enthalten zu sein. In den Meinungsbildungsprozesse bei deutschen und vor allem französischen Entnazifizierungsgremien gewähren sie aber naturgemäß bestenfalls sporadische Einblicke.

³⁰¹ Schreiben v. Karl Schrott, Bevollmächtigter der Stadtverwaltung für die Aluminium-Walzwerke Singen, an den Bürgermeister der Stadt Konstanz am 4.5.1945, NLHCP.

³⁰² Zum Persilscheinwesen vgl. Lutz Niethammer, Die Mitläuferfabrik. Die Entnazifizierung am Beispiel Bayerns, Bonn 1982 (Zuerst erschienen unter dem Titel: Entnazifizierung in Bayern, Säuberung und Rehabilitation unter amerikanischer Besatzung, Frankfurt a.M. 1972), S. 613 ff.

³⁰³ Vgl. Peter, Rüstungspolitik, S. 355.

³⁰⁴ Zu den Vorbehalten der Militärregierung gegen den Historiker Gerhard Ritter vgl. Stefan Zauner, Demokratischer Neubeginn? Die Universitäten in der Französischen Besatzungszone (1945-1949), in: Rauh-Kühne/Ruck (Hrsg.), Regionale Eliten, S. 333-362, hier S. 340; zu ähnlichen Ressentiments gegen den Luftschiff-Konstrukteur und Industriellen Hugo Eckener: Rauh-Kühne, Die Unternehmer, S. 312 f. u. S. 328 ff.

Sicherheit, daß er nie ein ehrlicher Freund Frankreichs sein wird. Er verdient keinen Posten in einem neuen Deutschland.“³⁰⁵

Es konnte daher kaum verwundern, daß dem „freiwilligen“ Ausscheiden Paulssens aus der Leitung der Aluminium-Walzwerke im Einvernehmen mit der AIAG bald darauf eine offizielle Entlassung folgte. Sie erging durch den Konstanzer Ermittlungsausschuß, ein Gremium, das von Rechts wegen in Paulssens Entnazifizierungssache gar nicht zuständig war. Es beleuchtet aber die chaotischen Verhältnisse der Entnazifizierung in Südbaden, daß sein Urteil sich bei den französischen Aufsichtsorganen dennoch durchsetzen konnte, während ein für Paulssen wesentlich günstigeres Ermittlungsergebnis des eigentlich zuständigen Singener Reinigungsausschusses „verloren“ ging. Während der Singener Ausschuß sich auch um Entlastungszeugnisse bemüht hatte, stützte sich das Urteil der Konstanzer Behörde lediglich auf sehr vage belastende Aussagen über Paulssen, die ihre Wirkung in Freiburg bei den übergeordneten Säuberungsorganen dennoch nicht verfehlten.³⁰⁶

Für Paulssen bedeutete das einen „unentwegten Kampf“ um seine „Rehabilitation und Wiedereinsetzung in meine Ämter“, ein Kampf, in dem ihm der Verwaltungsrat der AIAG erst zu Hilfe kam, als bei den Amerikanern schon deutliche Abkehr vom Entnazifizierungsrigorismus der ersten Nachkriegsmonate beobachtet werden konnte.³⁰⁷ Andere waren bereitwilliger zur Stelle, als es darum ging, Paulssen politisch zu entlasten. Die Zahl der Entlastungszeugen in Paulssens Entnazifizierungsverfahren war unüberschaubar. Sozial repräsentierten sie die ganze Spannweite vom Ostarbeiter über „nicht-arische“ und deutsche Beschäftigte der AWS, belgische Industrielle, die während des Krieges von den Unternehmen der ALIG im Rahmen der Besatzungsherrschaft „betreut“ worden waren, bis hin zu exponierten Militärs und Industrievertretern.³⁰⁸ Die Vertreter der Gewerkschaft der Metallindustrie in den AWS sprachen dem ehemaligen „Betriebsführer“ im Januar 1946 ihr Vertrauen aus und erklärten: „Wir würden seine Rückkehr in den Betrieb begrüßen.“ Der im Dezember 1946 neugewählte Betriebsrat der Aluminium-Walzwerke schloß sich knapp ein Jahr später dieser Stellungnahme in seiner ersten Sitzung einstimmig an.³⁰⁹ Ein ehemaliger Bediensteter der Rüstungsinspektion Oberrhein bescheinigte ihm, es habe während des Krieges wiederholter Vorsprachen seiner Dienststelle beim Badischen Ministerpräsidenten und dem zuständigen Kreisleiter bedurft, „um eine

³⁰⁵ Abschrift einer Stellungnahme der Militärregierung zur Person Paulssens s. Dat., NLHCP.

³⁰⁶ Entscheid der Ermittlungsausschusses Konstanz v. 25.4.1946, NLHCP. Zum Entnazifizierungsverfahren in Baden mit allerdings unkritischer Würdigung der der „Auto-Epuration“ immanenten Probleme: Reinhard Grohnert, Die Entnazifizierung in Baden 1945-1949. Konzeptionen und Praxis der „Eputation“ am Beispiel eines Landes der französischen Besatzungszone, Stuttgart 1991. Vgl. auch Rauh-Kühne, Die Unternehmer sowie dies., Die Entnazifizierung.

³⁰⁷ Gästebuch, S. 38, Entnazifizierungsunterlagen Paulssen, wonach am 9.1.1947 ein Beauftragter der AIAG zu seinen Gunsten vor einem Freiburger Säuberungsausschuß ausgesagt hat, NLHCP. Vgl. auch die im ungeordneten Bestand der IHK Konstanz im Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg, Nr. 56, überlieferte schriftliche Erklärung der AIAG zugunsten Paulssens vom 8.5.1947.

³⁰⁸ Entnazifizierungsunterlagen, NLHCP.

³⁰⁹ Politische Beurteilung des Herrn Dr. Paulssen durch die Vertreter der Gewerkschaft der Metallindustrie in den AWS, Karl Schrott, Simon Günter u. Valentin Stocker, v. 18.1.1946; Der Vorsitzende und Mitglieder des engeren Betriebsrats an Herrn Landrat a.D. Bröse, Vorsitzender eines Freiburger Reinigungsausschusses, v. 18.12.1946, NLHCP.

Entlassung des Dr. Paulssen aus seiner Tätigkeit zu verhindern“. Insbesondere der Kreisleiter habe den Industriellen „mit größtem Mißtrauen verfolgt“, so daß der volle Einsatz der Rüstungsinspektion erforderlich gewesen sei, „um ihn in seiner Stellung zu halten“. ³¹⁰ Das Konstanzer Arbeitsamt bestätigte, daß Paulssen wiederholte Nachstellungen der Gestapo ausgesetzt gewesen sei. ³¹¹ Und schließlich meldete sich auch Paul Löbe wieder zu Wort, nicht nur um Paulssen vom Vorwurf des Republikgegners in den 1920er Jahren zu befreien, sondern auch um zu bestätigen, daß Paulssen seine Familie durch Geldgeschenke unterstützt hatte, während er von den Nationalsozialisten im KZ festgehalten worden war. ³¹²

Bis April 1948 sollte es dennoch dauern, bis die Spruchkammer Freiburg endlich im Revisionsverfahren Paulssen zum „Mitläufer“ erklärte. Nach dreijähriger erzwungener Untätigkeit konnte er, nachdem auch die AIAG-Konzernleitung grünes Licht gegeben hatte, wieder die Leitung der Aluminium-Walzwerke übernehmen. Damit war ein zuvor im März 1947 gegen Paulssen ergangener Säuberungsentscheid ungültig geworden, der ihm den Entzug von 50 Prozent seines Vermögens und lebenslängliches Verbot jeder selbständigen Tätigkeit sowie den Verlust seines Führerscheins auferlegt hatte. ³¹³ Solch rigorose Säuberungsurteile bildeten in der französischen Zone zu dieser Zeit keine Ausnahme. Sie entsprangen der offenbar gerade im Bodenseegebiet bei zahlreichen Reinigungsausschüssen bestehenden Absicht, die Auto-Epuration zu einer strukturellen Säuberung der Wirtschaft zu benutzen. Auch der Singener Ermittlungsausschuß hatte das deutlich gemacht, indem er Paulssen trotz mehrerer für ihn günstigen Stellungnahmen des Betriebsrats der AWS in die Gruppe der Belasteten einstuftete. Als Begründung war außer dem Titel des Wehrwirtschaftsführers angeführt: „In politischer Hinsicht ist Dr. P. unbelastet (...) Nach Ansicht der Gewerkschaftsvertreter ist Dr. P. in wirtschaftlicher Beziehung [jedoch] stark kapitalistisch (reaktionär).“ ³¹⁴

Paulssens Aufzeichnungen aus der Umbruchszeit weisen ihn in der Tat erneut als Konservativen aus, der mit düsteren Erwartungen in die deutsche Zukunft blickte. So rechnete er mit mindestens 50 Jahren Besatzung durch die Siegermächte. Die Folgen der Kriegsniederlage erachtete er wirtschaftlich als noch einschneidender als

³¹⁰ Beglaubigte Abschrift eines Schreibens v. Erich Hauger v. 4.10.1946, NLHCP.

³¹¹ Auskunft des Arbeitsamts Konstanz v. 5.12.1945, NLHCP. Demnach wurde Paulssen laut Akten des Arbeitsamts „mindestens 3mal von der Leitstelle der Geheimen Staatspolizei Karlsruhe für einen Sondereinsatz bei der OT. [Organisation Todt] vorgesehen“. Grund für diese Nachstellungen war die angeblich nicht „rein-arische“ Abstammung von Paulssens Ehefrau Hertha. Hierzu auch: Eidesstattliche Erklärung Hans Constantin Paulssens für seinen Schwager Walter Herfurth v. 22.1.1949, worin es heißt: „Die Hitler-Diktatur hat uns schon deshalb stark beschäftigt, weil unsere Frauen zu den als ‚Mischlinge‘ Diffamierten gehörten.“ NLHCP.

³¹² Briefe von Clara u. Paul Löbe an Hans Constantin Paulssen v. 28.6., 12.7. u. 23.11.1934 u. Erklärung Löbes für Paulssens Entnazifizierungsverfahren v. 18.7.1947. Entnazifizierungsunterlagen, NLHCP.

³¹³ Amtsblatt der Landesverwaltung Baden, Beilage v. 26.3.1947, S. 471; Ergänzung des Entscheids durch das Badische Wirtschaftsministerium durch Schreiben v. 30.10.1947, NLHCP.

³¹⁴ Beratungsergebnis des Ermittlungsausschusses Singen v. 25.4.1946. Trotz der Einstufung Paulssens als Belasteter war dieses Gremium der Meinung, „daß er in seiner jetzigen Stellung belassen werden kann“, und setzte ihm eine Bewährungsfrist von fünf Jahren, um den Beweis zu erbringen, „daß er gewillt ist, am Aufbau des neuen demokratischen Wirtschaftslebens mitzuarbeiten“. Zur Wirkungslosigkeit dieses Entscheides vgl. jedoch oben, S. 173/174.

1918.³¹⁵ Und aus Furcht vor Weimarer Zuständen hielt er die Wiederzulassung politischer Parteien auch dann noch für verfrüht, als sich die Franzosen als letzte unter den vier Besatzungsmächten zu diesem Schritt entschlossen. Für eine Wiederbelebung des politischen Lebens schien Paulssen „noch jede Voraussetzung und jede Vorbereitung des Volkes zu fehlen“. Nach seinen Vorstellungen hätte es eines „kleinen Kreises prominenter und angesehener Männer“ bedurft, die – ohne Wahl – die Bildung einer Zonenregierung hätten vorbereiten sollen.³¹⁶ Daß es sich bei der politischen Elite eines „neuen Deutschland“ um Männer von seinem Schlage handeln mußte, Männer, die über Führungserfahrung und Ansehen verfügten, stand für Paulssen zweifelsfrei fest. Und es gehörte für ihn, der in Traditionen des staatsnahen Bürgertums groß geworden war, zu den kränkendsten Erfahrungen jener Jahre, daß sein Anerbieten, am Aufbau des neuen Staatswesens mitzuwirken, zunächst weder bei den Vertretern der Militärregierung noch der deutschen Behörden auf Gegenliebe stieß.

So hatte Paulssen nach seiner Zwangsbeurlaubung bei den AWS keine Gelegenheit versäumt, den neuen Verwaltungsorganen, wie der Konstanzer Handelskammer, dem Landeskommissär und dem Singener Gouverneur, seine wirtschaftliche Kompetenz zu offerieren. Schon in den ersten Monaten nach dem Zusammenbruch versuchte er – gemeinsam mit einem ehemaligen Emigranten – „einen gemischten wirtschaftlichen Ausschuß ins Leben zu rufen, zusammengesetzt aus Arbeitgebern und Arbeitnehmern“. Paulssen ließ von seinem Engagement nicht ab, obwohl ihm bald bedeutet wurde, er solle sich „völlig im Hintergrund halten“, da er der Militärregierung „nicht genehm“ sei. Wenig später ventilierte er mit einigen Gesinnungsfreunden die Möglichkeit zur Gründung einer „deutsch-französischen Verständigungs- oder Studiengesellschaft“. Auch dies verlief für ihn enttäuschend. „Es ist noch zu früh“, war der Kommentar, den „auch wohlwollende Franzosen“ in Baden-Baden zu diesen Plänen äußerten.

Nachdem wieder politische Parteien in der französischen Zone zugelassen waren, bemühte sich Paulssen, Mitbegründer einer „liberal-demokratischen Partei“³¹⁷ zu finden. Zusammen mit Hugo Eckener, Graf Douglas, Gerhard Ritter und dem vormaligen – wegen seiner NS-Vergangenheit entlassenen – Konstanzer Oberbürgermeister Hans Schneider, trat Paulssen als Mitinitiator der „Süddeutschen Volkspartei für Aufbau und inneren Frieden“ hervor.³¹⁸ Deren Programm zufolge sollten „die innere Befriedung“ der deutschen Gesellschaft, der wirtschaftliche Wiederaufbau und die Integration der ostdeutschen Flüchtlinge und Vertriebenen vordringliche politische Ziele sein. Als unverzichtbare Grundsätze der künftigen politischen

³¹⁵ Paulssens Pessimismus war typisch für die Stimmung im Unternehmerlager unmittelbar nach dem Zusammenbruch des Nationalsozialismus. Vgl. Berghahn, *Unternehmer und Politik*, S. 78.

³¹⁶ Gästebuch, S. 25, NLHCP. Paulssens gesellschaftspolitische Zukunftsvorstellungen deckten sich in der Umbruchphase mit den Zielen vieler Schwerindustrieller des rheinisch-westfälischen Industriegebiets. Auch dort strebte man ein „unpolitisches“ Expertenregime“ erfahrener Führungskräfte an. „Zur Beruhigung der Bevölkerung“ sollten Wahlen einstweilen ebenso unterbleiben wie die Thematisierung der „Pg.-Frage“. Henke, *Amerikanische Besetzung*, S. 510.

³¹⁷ Hans Constantin Paulssen, Interview mit Herbert Berner vom 3.8.1965, S. 41 f.

³¹⁸ Vgl. Hierzu und im weiteren Jürgen Klöckler, *Abendland – Alpenland – Alemannien. Frankreich und die Neugliederungsdiskussion in Südwestdeutschland 1945/47*, Diss. phil., Konstanz 1995, MS, S. 308 ff.

Ordnung wurden genannt: die Garantie der geistigen Freiheit des Einzelnen, der Ausbau des sozialen Netzes, eine „Kulturpolitik auf christlicher Grundlage“ und die Garantie der Religionsfreiheit, (eine ‚maßvolle‘) Entnazifizierung³¹⁹, wirtschaftliche Zusammenarbeit mit den Nachbarvölkern sowie die „Ablehnung des Listensystems“. Doch Paulssens Werbungen um nationalliberal eingestellte Mitstreiter wie Constantin von Dietze und Walter Eucken erwiesen sich als zwecklos, nachdem der als Parteivorsitzender vorgesehene populäre Luftschiffbauer sich von dem Parteigründungsvorhaben distanzierte. Wohl aufgrund ihrer deutschkonservativen Zusammensetzung hatte die französische Militärregierung die Initiatoren der „Süddeutschen Volkspartei“ irrtümlich mit hochkonservativ inspirierten, separatistischen Bestrebungen zur Gründung eines süddeutschen, katholischen „Alpenlandes“³²⁰ in Verbindung gebracht, zu denen Paulssen indes ebenso wie Eckener und Ritter in betonter Distanz standen. Eckener wurde dennoch vom französischen Kreisdelegierten Degliame seines publizistischen Sprachrohrs, des Konstanzer Südkuriers, beraubt und resignierte daraufhin.³²¹ Paulssen glaubte zu erkennen, daß Leute von seiner oder Eckeners „Art und Anschauung von der Straße unter Duldung der Franzosen totgeschwiegen, ja auch totgeschrien wurden. Die Zeit für ein öffentliches aufrechtes Wort war“ – so befand er – „noch nicht da“. Weder Eckener, der ebenfalls Wehrwirtschaftsführer gewesen war, ohne der NSDAP angehört zu haben, noch er galten der öffentlichen Meinung als so integer, daß sie sich erneut politisches Gehör in der Öffentlichkeit hätten verschaffen können. So blieb es bei einer von Paulssen verfaßten Denkschrift und einigen Zeitungsartikeln, worin er sich für einen politischen Zusammenschluß der Länder der französischen Zone und deren enge wirtschaftliche Anlehnung an Frankreich aussprach. Das „Zonenland“ sollte Paulssens Vorstellungen zufolge nur vorübergehenden Bestand haben, doch konzipierte er die Schaffung einer eigenen Währung ebenso wie einer eigenen Verfassung und Regierung, so daß seine Pläne doch auf die Gründung eines selbständigen ‚Südstaates‘ hinausliefen, auch wenn er diesen Begriff vermied. Paulssen suchte den Freiburger Erzbischof Gröber als Initiator eines Komitees für die Schaffung dieses Südstaates zu gewinnen, fand aber weder bei dem staatskirchenrechtlich denkenden Oberhirten der nur Baden umfassenden Erzdiözese Freiburg noch sonst auf deutscher oder französischer Seite Beifall für seine Vorstellungen. Die einen meinten, Paulssens Planspiele dienten mehr dem Interesse der Schweizer Aluminiumindustrie als denen

³¹⁹ Klöckler erwähnt lediglich „Entnazifizierung“ als Programmgrundsatz. Da jedoch Paulssen ebenso wie Eckener öffentlich als Gegner einer allzu ausgedehnten politischen Säuberung hervortrat, ist diese Formulierung irreführend.

³²⁰ Vgl. die Programmschrift des Konstanzer Archivars Otto Feger, Schwäbisch-Alemannische Demokratie, Konstanz 1946 sowie die von Bernhard Dietrich getragene Alpenlandbewegung. Vgl. Klöckler, Abendland.

³²¹ Daß die Vorbehalte der Franzosen gegenüber Eckener wohl doch berechtigt waren, erhellt die Tatsache, daß Eckener sich später für eine der Sozialistischen Reichspartei nahestehende Partei mit dem Namen „Deutsche Gemeinschaft“ einsetzte. In ihren Wahlaufufen trat sie noch 1952 als „Partei der nationalen Sammlung“ auf mit dem Slogan „Gegen Besatzungswillkür und Fremdherrschaft, gegen Entnazifizierung und Morgenthauplan, Ja zur Wiederherstellung Deutschlands“, Schwäbische Zeitung vom 8.3.1952. Für diesen Hinweis danke ich Michaela Häffner, Tübingen.

Frankreichs; die anderen glaubten, durch eine zu enge Anlehnung der Zone an Frankreich würde separatistischen Tendenzen Vorschub geleistet.³²²

Neben diesen Versuchen auf verfassungsrechtlichem Gebiet betätigte sich der beschäftigungslose Unternehmer in verschiedenen – parteipolitisch sehr bunt zusammengesetzten – politischen Diskussionszirkeln, zum einen, um sich zu orientieren, zum anderen aber gewiß auch, um selbst im Gespräch zu bleiben.³²³ Nicht zuletzt wurden seine Kräfte aber auch durch mehrere langwierige Krankheiten absorbiert. 1947 hatte er die Sommer- und Herbstmonate wegen eines Magengeschwürs im Krankenhaus zubringen müssen.

Eine Wende in Paulssens Leben trat erst ein, als er im Frühjahr 1948 den Mitläuferentscheid der Freiburger Spruchkammer in Händen hielt, zu einem Zeitpunkt, zu dem sich die politische Großwetterlage für Deutschland entscheidend verbessert hatte. Seiner Rückkehr als Generaldirektor nach Singen und als „Vertrauensmann für die Wahrung der Interessen der AIAG in Deutschland“ im Juni 1948 folgte bald darauf eine Vielzahl von Ämtern und Funktionen, die man ihm nun antrug und von denen er keines ausschlug. Schon im Juni 1948 wurde ihm von der badischen Regierung das Amt des Delegierten in der Marshallplan-Delegation in Paris übertragen. Eben noch als Erzfeind Frankreichs verdächtigt, hatte Paulssen, der nun allmonatlich 10 bis 14 Tage in Paris zubrachte, mit einem Mal Gelegenheit, auf höchster Ebene mit französischen Politikern, wie dem späteren Hochkommissar François-Poncet oder Außenminister Robert Schumann, über Fragen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit beider Länder und der Rekonsolidierung der Wirtschaft in der französischen Zone zu verhandeln³²⁴ – wie es den Anschein hat, nicht ohne dabei Vorteile für seinen Betrieb und den Schweizer Mutterkonzern herauszuholen.³²⁵ Paulssen genoß diese neue Rolle und übte sie – trotz erneuter schwerer Gesundheitsprobleme – in der Überzeugung aus, der Wirtschaft seines Landes, der kulturellen Annäherung beider Länder und der Förderung des europäischen Gedankens damit einen Dienst zu erweisen.³²⁶ Bald kamen andere Ämter hinzu, so daß Paulssen im März 1949 gegenüber seiner Frau vom „fast ungeahnten Aufstieg“ sprach, „den ich in so kurzer Zeit machen konnte“.³²⁷ Sein auch nach diesem Krieg wieder erwachtes Streben, sich durch die Übernahme eines diplomatischen Amtes – nun in Paris oder Bern – um „die Allgemeinheit“ verdient zu machen, blieb allerdings

³²² Hans Constantin Paulssen, Interview mit Herbert Berner v. 3.8.1965, S. 41 f. Paulssens Denkschrift in: Erzbischöfliches Archiv Freiburg NL Gröber Nb 8/63. Vgl. auch Klöckler, Abendland.

³²³ Gästebuch, S. 12, 19-22 u. S. 30, NLHCP

³²⁴ Hans Constantin Paulssen, Korrespondenz der Jahre 1948/49, bes. Brief an Dr. Karl Albrecht v. 2.9.1949, NLHCP.

³²⁵ So das Ergebnis eines Landtagsuntersuchungsausschusses, der die Gründe zu prüfen hatte, weshalb der Wiederaufbau des Konkurrenzunternehmens der AWS, des Aluminiumwalzwerks Wutöschingen, nach dessen Totaldemontage gescheitert war. Der Ausschuß kam zu dem Ergebnis, daß die AIAG es bestens verstanden hätte, Verbindungen mit der Militärregierung anzuknüpfen und ihre Leute in entscheidende Positionen zu lancieren, Angaben, die durch die Unterlagen des Unternehmensarchivs der AWS gestützt werden. Rudolf Laufer, Industrie und Energiewirtschaft im Land Baden 1945-1952. Südbaden unter französischer Besatzung, Freiburg/München 1979, S. 133 f. Hier ist auch von Paulssens Tätigkeit als Marshallplan-Beauftragter der südbadischen Regierung die Rede.

³²⁶ Hans Constantin Paulssen, Brief an Dr. Auffermann v. 10.3.1949, NLHCP.

³²⁷ Hans Constantin Paulssen, Brief an Hertha Paulssen v. 17.3.1949, NLHCP.

erneut ohne Erfolg.³²⁸ Aber es mangelte ihm nicht an Ehrenämtern und nebenamtlich ausgeübten Funktionen in der Wirtschaft, auch nachdem seine Tätigkeit als Marshallplan-Beauftragter 1949 an einen Diplomaten des neugegründeten Auswärtigen Amtes übergegangen war. 1951 zu Weihnachten nahm die Besatzungszeit für ihn und seine Familie auch äußerlich ein Ende. Einer Verwandten schrieb er:

„Wir wohnen endlich wieder nach 6 ¼ Jahren in unserem schönen Haus am See, nachdem ich für den bisher darin sitzenden französischen Gouverneur ein neues Haus gebaut habe.“³²⁹ Die Wiederinbesitznahme des Hauses war für uns eine sehr große Freude und eine Wiedervereinigung mit lieben alten Erinnerungen. Wir haben darüber die Mißlichkeiten und die Verluste, die durch Vorsatz und Fahrlässigkeit in reichem Maße entstanden sind, gern vergessen. Immerhin (...) sind solche Dinge, wie wir sie erlebten, Grund genug für uns als Deutsche, uns dagegen zu verwahren, daß man uns immer und immer wieder den Vorwurf der Brutalität macht, wenn man so zahlreiche Beweise wirklich sehr mangelhafter Kultur in führenden Kreisen zu sehen bekommt, mit denen wir hier zu tun hatten.“³³⁰

Etwa zum selben Zeitpunkt zählte er einem Vetter gegenüber die Ämter und Pflichten auf, die er neben seiner Tätigkeit bei den AWS und der ALIG ausübte. Demnach war Paulssen mittlerweile [seit 1949] Präsident der Handelskammer Konstanz, [ebenfalls seit 1949] Vorsitzender des Badischen Metall-Arbeitgeberverbands, Mitglied im Landeswirtschaftsrat, im Verwaltungsrat der Landeszentralbank von Baden und einer Reihe von Aufsichtsräten sowie Vorsitzender der [1950] von ihm mitbegründeten Deutsch-Französischen Vereinigung in Konstanz. Außerdem kandidierte er erstmals – und wie in späteren Jahren vergeblich – um ein Landtagsmandat für die FDP.³³¹ Einem Weggefährten der Besatzungsjahre schrieb der im Vorjahr zum Kommerzienrat gekürte und nun mehr als je zuvor einflußreiche Industrielle 1952: „Wie lange liegen die Zeiten zurück, in denen wir erschüttert vor unserem allgemeinen Zusammenbruch standen und mit unseren Kräften und Gedanken versuchten, uns in der über uns hereingebrochenen Sintflut wieder nach oben zu arbeiten.“³³² „Nach oben“ sollte ihn auch seine weitere Zukunft führen: Zu seinem 65. Geburtstag wurde Paulssen 1957 von Bundesarbeitsminister Storch die höchste Auszeichnung der Bundesrepublik verliehen: Stern und Schulterband zu dem schon 1953 erhaltenen Großen Bundesverdienstkreuz; 1963 wurde er Ehrensensator der

³²⁸ Hans Constantin Paulssen, Bewerbungen um ein Diplomatenamt beim Aufbau der deutschen Vertretungen im Ausland an Staatsrat Haas v. 28.12.1949 (für Paris) sowie an den Badischen Ministerialdirektor Janz v. 30.10.1951 (für die deutsche Gesandtschaft in Bern), NLHCP.

³²⁹ Paulssen hatte unweit des Seegrundstücks, auf dem sein bisheriger Wohnsitz gelegen war, ein diesem nahezu identisches zweites Haus errichten lassen. Als die Amtszeit von Gouverneur Noël in Konstanz endete und ein neuer Gouverneur dorthin versetzt wurde, war dies für Paulssen und seine Familie Ende 1951 die Gelegenheit, wieder in das „Sonnenhaus am See“ zurückzukehren. Auskunft von Frau Irmgard Groten-Paulssen.

³³⁰ Hans Constantin Paulssen, Brief an Hilde Rawson v. 21.12.1951, NLHCP.

³³¹ Hans Constantin Paulssen, Brief an seinen Vetter, Paul Menge, v. 7.4.1951, NLHCP. Eine chronologisch geordnete Aufstellung der von Paulssen bekleideten Ämter und seiner Ehrungen bei: Kappes, Ehrenbürger.

³³² Hans Constantin Paulssen, Brief an Professor Dr. Berber v. 24.12.1952.

Universität Freiburg, und das Land Baden-Württemberg zeichnete den noch bis 1965 als Generaldirektor der AWS tätigen Industriellen mit der Goldenen Verfassungsmedaille aus.

Paulssens Rückkehr in die politische und gesellschaftliche Elite der fünfziger Jahre wurde begleitet vom Wiederaufstieg der von ihm geleiteten Industrieunternehmen. Noch vor seiner Reaktivierung als Generaldirektor in Singen waren die von Demontageanordnungen bedrohten süddeutschen Unternehmen der ALIG von der Demontageliste gestrichen worden.³³³ In Singen³³⁴ war nur das Preßwerk betroffen gewesen, das seit 1.10.1946 unter Sequesterverwaltung gestanden hatte, schließlich aber doch wieder freigegeben worden war, ohne daß die Produktion auch nur vorübergehend eingeschränkt worden wäre.³³⁵

Überhaupt war es gelungen, die Aluminium-Walzwerke nach Kriegsende sehr rasch wieder in Gang zu bringen. Schon eine Woche nach dem Einmarsch der Franzosen wurde am 2. Mai mit 247 Beschäftigten in einem mit der Schweizer Flagge geschmückten Werkgebäude die Herstellung von Haushaltsgeschirr und Gebrauchsartikeln aufgenommen.³³⁶ Doch schwierige Verkehrs- und Kommunikationsbedingungen erzwangen auf Monate hinaus eine Beschränkung der Produktion für den lokalen Bedarf. Erst Mitte September 1945 konnte in der französischen Zone der Postverkehr wieder aufgenommen werden, und erst weitere zwei Monate später funktionierte die Postverbindung mit den übrigen Besatzungszonen wieder leidlich. Paulssen hatte im Sommer 1945 – noch bevor ihn das Verdikt der AIAG aus Lausanne getroffen hatte – per Auto, Fahrrad und Bahn mühsame und sehr langwierige Reisen zu ehemaligen Kunden der Aluminium-Walzwerke in Süddeutschland unternommen, um in Erfahrung zu bringen, wie sie das Kriegsende überstanden hatten und ob von dort Aufträge für Singen zu erlangen waren.³³⁷ Doch schließlich übernahm die Direction de la Production Industrielle der Militärregierung die Lenkung der Aluminiumindustrie, und so wurde schon 1946 nicht nur für die Besatzungsarmee, sondern auch – devisenbringend – für den Export nach Frankreich und in die Schweiz produziert.³³⁸ 1948 brachten die Währungsreform und der kurz darauf – nur wenige Tage nach Paulssens Rückkehr in die Unternehmensleitung –

³³³ Bericht der National-Zeitung, Basel, zur Generalversammlung der AIAG für 1947/48. National-Zeitung Nr. 186, 23.4.1948. Vgl. die abweichende Darstellung bei Rudolf Laufer, wonach zunächst laut Demontageliste vom 7.11.1947 „die gesamte südbadische Aluminium-Industrie zur Demontage vorgesehen“ war, „da die *Aluminiumherstellung* [sic!] nach dem alliierten (Ersten) Industrieplan vom 28. März 1946 als verboten galt. Die drei dem schweizerischen Aluminium-Konzern Neuhausen-Chippis („Aluminium-Industrie AG“) zugehörigen Produktionsstätten blieben jedoch von größeren Demontageschäden verschont“, was den Ergebnissen eines Landtagsuntersuchungsausschusses zufolge auf gute Kontakte der AIAG zur Besatzungsmacht zurückzuführen war und zu Lasten südbadischer Konkurrenzunternehmen ging, die der Totaldemontage unterlagen. Laufer, *Industrie*, S. 126 f.

³³⁴ Zur lokalen Wirtschaftsgeschichte Singens jetzt: Jochen Fritz, *Die Singener Industrie während eines Landtagsuntersuchungsausschusses* zufolge auf gute Kontakte der AIAG zur Besatzungsmacht an Gymnasien an der Universität Konstanz, 1996.

³³⁵ Fragebogen über industrielle Abrüstung für die Militärregierung o. Dat., Unternehmensarchiv AWS 00,31.

³³⁶ Kurzgeschichte der AWS, S. 98; Unternehmensarchiv AWS 04.9 Paulssen.

³³⁷ Unternehmensarchiv AWS 003.

³³⁸ Ebd.

erfolgte wirtschaftliche Anschluß der französischen Zone an die Bizone fast schon die Rückkehr des Singener Werks in die friedenswirtschaftliche Normalität. Die bis dahin strikte Metallbewirtschaftung wurde gelockert, Aufträge – vor allem für Konsumgüterartikel aus Aluminiumfolie – gingen in großen Mengen ein, die AIAG sorgte für Metallzufuhren aus der Schweiz.³³⁹ So zeigt auch die Entwicklung des Beschäftigtenstandes für die Jahre 1945 bis 1948, daß Paulssen einem Unternehmen vorstand, das den Anschluß an die neuen Verhältnisse finden würde, denn das Häuflein überalterter Arbeiter und Angestellter, das 1945 bei den AWS verblieben war, war bis Ende 1948 schon wieder auf eine Belegschaft von fast 1 600 Personen angewachsen.³⁴⁰ Schließlich konnten die Aluminium-Walzwerke von der Marshallplan-Hilfe profitieren und einen billigen Kredit in Höhe von 6,25 Millionen DM zu Modernisierungsmaßnahmen ausnutzen.³⁴¹ Bei den anderen ALIG-Unternehmen, die Paulssens Oberaufsicht seit 1948 wieder unterstanden, hatte sich der Neubeginn nach dem Kriege schwieriger gestaltet. Die Aluminium-Gießerei Villingen war zunächst durch Requisitionen und Maschinendemontagen völlig ausgeplündert worden und lag – unter Sequesterverwaltung gestellt – auf Anordnung der Franzosen bis in den Herbst 1948 hinein still, als die Produktion zunächst in kleinem Umfang wieder aufgenommen wurde.³⁴²

Auch das Schicksal der Aluminiumhütte in Rheinfeldern war lange Zeit ungewiß gewesen. Die Alliierten hatten im Rahmen des auf der Potsdamer Konferenz 1945 vereinbarten Industriepans die deutsche Aluminiumproduktion stark beschränkt. Nachdem man sich schließlich auf eine Erhöhung des deutschen Aluminiumkontingents auf jährlich 85 000 Tonnen geeinigt hatte, schien auch das Überleben der Rheinfeldener Hütte gesichert. Im März 1949 nahm sie – mit reduzierter Kapazität – den Betrieb wieder auf und verhalf damit auch der Tonerdehütte der AIAG in Köln, dem Martinswerk, wieder zu nennenswertem Absatz, so daß nun auch dort die Geschäfte wieder zu florieren begannen.³⁴³ 1951 fielen die Beschränkungen der Aluminiumproduktion dann endgültig weg.

Der Korea-Krieg mit umfangreichen Rüstungsprogrammen der USA, Kanadas und Großbritanniens sorgte schon bald für einen neuen Boom am Aluminiummarkt. Wie während des Zweiten Weltkriegs wurde Aluminium auch jetzt sowohl als Ersatz für kontingentiertes Kupfer und Zinn als auch als Legierungsprodukt für Rüstungszwecke nachgefragt. Unter diesen Vorzeichen stieg die Aluminiumproduktion der Rheinfeldener Hütte sprunghaft an und erreichte 1950 schon ein Drittel des deutschen Aluminiumkontingents. Auch im Singener Werk konnte der Ausstoß von Halbzeug und Folien beträchtlich erhöht werden und überschritt zum

³³⁹ Interner Jahresbericht 1948, Unternehmensarchiv AWS 003.

³⁴⁰ AWS, Schreiben an die AIAG „Über den Stand der Angelegenheiten Preßwerk“ v. 7.10.1946, Unternehmensarchiv AWS 00.31; Bericht der AWS v. 28.3.1949, Unternehmensarchiv AWS 003.

³⁴¹ Das Darlehen war zu 4 % zu verzinsen u. wurde 1955 termingerecht zurückbezahlt. Kurzgeschichte der AWS, Unternehmensarchiv AWS, S. 102.

³⁴² Hans Constantin Paulssen, Brief an Dr. Franz Schürholz v. 28.2.1949, NLHCP.

³⁴³ Hans Constantin Paulssen, Briefe an Respinger v. 3.1.1949 u. an Dr. Fritz Gewecke v. 19.1.1949, NLHCP; Bericht über die Generalversammlung der AIAG, Neue Züricher Zeitung Nr. 834 v. 21.4.1950.

ersten Mal in der Unternehmensgeschichte 1 000 Tonnen im Monat.³⁴⁴ Ende der 1950er Jahre hatte sich die Weltproduktion an Rohaluminium gegenüber 1951 nahezu verdoppelt und betrug nun das Sechsfache des Wertes von 1938.³⁴⁵ Die Jahresproduktion des Martinswerks war zu diesem Zeitpunkt auf 150 000 Tonnen Tonerde angewachsen. Die Rheinfeldener Aluminiumhütte war mit einer Kapazität von 42 000 Tonnen die größte Aluminiumhütte des AIAG-Konzerns. Und die Aluminium-Walzwerke Singen, deren Belegschaft mittlerweile auf 4 000 Beschäftigte angewachsen war, gehörten als Halbzeugwerk zu den größten des Kontinents, während sie als Folienwerk in Europa an erster Stelle standen. Der Jahresumsatz erreichte 1960 214,4 Millionen DM und wuchs bis zu Paulssens Ausscheiden aus dem Vorstand 1965 weiter an.³⁴⁶

In welchem Maße Paulssen die positive Geschäftsentwicklung der von ihm beaufsichtigten oder geleiteten Unternehmen besonders geprägt hat, läßt sich quellenbedingt kaum ermitteln. Unverkennbar trugen jedoch diejenigen Bereiche, die ausschließlich seiner Zuständigkeit unterlagen, die Personal- und Sozialpolitik, seine persönliche Handschrift.³⁴⁷ Kaum wieder auf dem Posten, widmete Paulssen sich zunächst der Beseitigung des durch den Krieg und vor allem die politische Säuberung entstandenen „Unrechts“. Nicht nur Kriegsheimkehrer, sondern auch dem Werk bisher fernstehende Militärs und die 1945 auf Betreiben des Betriebsrats aus politischen Gründen Entlassenen hielten nun Einzug bei den Unternehmen der ALIG und sorgten dafür, daß es zeitweilig sogar zu einer Überbesetzung der Angestelltenstellen kam.³⁴⁸ So wurde die bedeutungsvolle Stelle des Personal- und Sozialchefs der Aluminium-Walzwerke mit einem ausgedienten Oberst besetzt. Ähnlich wie in den 1920er Jahren, als Paulssen gegenüber seinen Freikorpsmitgliedern eine Kameradenpflicht erfüllte, galt seine Fürsorge nun vor allem ehemaligen Marine-Offizieren, den Kriegskameraden seines gefallenen Sohnes.³⁴⁹ Einem von ihnen, Kapitän a.D. Oskar Günther, vertraute er Anfang der 1950er Jahre die Schriftleitung der neu ins Leben zu rufenden Werkzeugzeitung an. Diese erschien daraufhin – in Anknüpfung an das gleichlautende 1936-1944 veröffentlichte Organ der Maggi³⁵⁰ – unter dem sprechenden Titel „Der Arbeitskamerad“. Die neue Alu-Werkzeitung sollte nach dem Willen ihres Schriftleiters – und gewiß im Einvernehmen mit Generaldirektor Paulssen – den Begriff der Kameradschaft, wie er im Marine-Offizierskorps lebendig geblieben war, auch in der Industrie zum Leben erwecken.³⁵¹

³⁴⁴ Bericht über die Generalversammlung der AIAG, Neue Zürcher Zeitung Nr. 834, v. 21.4.1950; 75 Jahre Alusingen, Singen 1987, S. 17.

³⁴⁵ Zahlen für 1938, 1951 und 1959 nach: „Die Aluminium-Konjunktur“, National-Zeitung, Basel Nr. 179, v. 19.4.1952 u. „Aluminium Chippis zu der Spitze aufgerückt“, ebd. Nr. 174, v. 17.4.1959.

³⁴⁶ Neue Zürcher Zeitung Nr. 260, 24.4.1959; 75 Jahre Alusingen, Singen 1987, S. 17.

³⁴⁷ Zu Paulssens Zuständigkeiten nach 1948: Hertha Paulssen, Brief an Hans Constantin Paulssen v. 29.6.1948, NLHCP.

³⁴⁸ Hans Constantin Paulssen, Brief an Carl Engelhardt v. 25.7.1949, NLHCP.

³⁴⁹ Auskunft von Herrn Dr. Hans Ziegler, Köln.

³⁵⁰ Für diesen Hinweis danke ich Jochen Fritz, Konstanz.

³⁵¹ „Die Werkzeugzeitung“, redigiertes Manuskript für eine Werksgeschichte. Unternehmensarchiv AWS 003. 1952 z. B. erschien zum 40jährigen Bestehen der AWS in der Jubiläumsausgabe dieser Werkzeugzeitung folgender Text, der sich bemüht, Opfer des Widerstands mit Kriegssopfern und ehemaligen Nationalsozialisten, die nach 1945 den Freitod wählten, gleichzusetzen: „Unseren

Auch die Schar der auf Paulssens Veranlassung wiederingestellten ehemaligen Lokalgrößen des NS-Regimes war vor allem im Singener Werk beträchtlich und vergrößerte das Mißtrauen, mit dem Gewerkschaftsvertreter dem Alu-Generaldirektor begegneten.³⁵² Nur ausnahmsweise – wie im Falle des zum Schichtarbeiter herabgestuften ehemaligen Prokuristen und Ortsgruppenleiters Alfred Hacker – scheint es diesen nicht geglückt zu sein, wieder in ihre alten Leistungsfunktionen zurückzukehren. Alfons Fuchs, unter den zahlreichen Singener Ortsgruppenleitern zweifellos der bedeutendste, konnte nach seiner Zwangsbeurlaubung 1951 wieder in die Geschäftsleitung der AWS zurückkehren und schied erst 1970 – geehrt für langjährige Betriebszugehörigkeit und sein Engagement auf dem Gebiet des Werkswohnungsbaus – aus den Diensten des AIAG-Konzerns aus.³⁵³ Paulssen indes beließ es nicht bei der Wiederunterbringung altverdienter Mitarbeiter, sondern setzte sich auch für exponierte Vertreter des NS-Regimes ein. So empfahl er 1949 der Handelskammer Mannheim den ehemaligen Kreisleiter und Landrat des Kreises Konstanz, Carl Engelhardt zur Einstellung, einen „Ehemaligen“, der es während der NS-Zeit bis zum Polizeipräsidenten von Karlsruhe und Straßburg gebracht hatte, der Gaustellenleiter im NSDAP-Gauamt Beamte und Gauwalter des Reichsbundes der deutschen Beamten gewesen war. Paulssen attestierte Engelhardt, es sei „zwar Aktivist“ gewesen, „aber ein Mann, der wohl niemandem Unrecht tat und (...) das Herz auf dem rechten Fleck hatte“.³⁵⁴

Außer personalpolitischen Fragen galt Paulssens besondere Aufmerksamkeit in den Nachkriegsjahren der Wiederherstellung der „Betriebsgemeinschaft“. Mit Sorge hatte er in der Zeit seiner erzwungenen Beurlaubung „als Folge des furchtbaren Zusammenbruchs“ einen „Moral und Disziplin“ untergrabenden „Kampf aller gegen alle“ und eine fortschreitende „Radikalisierung“ der Singener Arbeiterschaft beobachtet, wogegen er schnellstens einschreiten wollte.³⁵⁵ Die Erinnerung an die Verhältnisse der frühen 1920er Jahre prägte ihn dabei stark und bestimmte auch die Wahl der Mittel, um einer Wiederholung ähnlicher Zustände entgegenzuwirken. Neben der Besetzung von Schlüsselstellungen mit ihm treu ergebenen Männern, die ebensoviel auf militärische Disziplin hielten wie ihr „General“, erinnerte sich

Toten zum Gedächtnis [Überschrift]. Unser Volk hat die Form noch nicht gefunden, in welcher es seine Gefallenen und die, welche aus politischen Gründen den Tod fanden, gemeinsam trauernd ehren kann. Dem Soldaten, der an der Front fiel, und demjenigen, der aus politischer Überzeugung starb, gebührt die gleiche Ehre; beide haben für uns gekämpft, gelitten und das Leben hingegeben. Aus unserem Werk fielen als Soldaten im Zweiten Weltkrieg 144; weitere 68 sind bis heute vermißt oder noch nicht heimgekehrt. Drei starben für ihre politische Überzeugung vor und nach [!] dem Kriege. Ihnen allen bewahren wir ein ehrendes Andenken.“

³⁵² Brief des Betriebsratsvorsitzenden und Personalchefs der Maggi, Kreissekretärs Erwin Hohlwegler, an den Badischen Gewerkschaftsbund v. 5.5.1949, Maggi-Archiv 72.

³⁵³ Zu Hacker: Auskunft von Herrn Werner Gönner, Singen; zu Fuchs: 75 Jahre Alusingen, Singen 1987, S. 14 sowie Nachruf d. Aluisse-Lonza GmbH auf Alfons Fuchs v. Februar 1991, Stadtarchiv Singen.

³⁵⁴ Hans Constantin Paulssen, Brief an den Hauptgeschäftsführer der Handelskammer Mannheim, Prof. Dr. Schuele, v. 10.8.1949, NLHCP. Zu Engelhardt vgl. den Art. von Michael Ruck, in: Baden-Württembergische Biographien, Bd 2.

³⁵⁵ Gästebuch, S. 40, NLHCP; Hans Constantin Paulssen, Geleitwort zur Jubiläumsausgabe der Singener Werkzeitung „40 Jahre Aluminium-Walzwerke Singen, 1912-1952“, zitiert nach: Nebelhorn Nr. 34, 1984, S. 23.

Paulssen wieder der wertvollen Dienste, die eine Werksfeuerwehr als innerbetrieblicher Ordnungsfaktor leisten konnte, und stützte sich vor allem auf seine persönliche Autorität bei der Belegschaft und insbesondere beim Betriebsrat. Einvernehmlich mit dem Betriebsrat gelang es Paulssen 1955, eine Betriebsordnung zu verabschieden, die unter anderem vorsah, „daß die Ausgabe gewerkschaftlicher Druckschriften usw. zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung abgestimmt wird“. ³⁵⁶ Bis Ende der 1950er Jahre war es – entgegen den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes – bei den Aluminium-Walzwerken auch Brauch, „daß die Betriebsrats-Protokolle immer der Geschäftsleitung zugestellt wurden“, ganz so wie in der Zeit bis 1945, als die Post des Betriebsobmanns der DAF den Umweg über den Schreibtisch des „Betriebsführers“ genommen hatte. ³⁵⁷ Aber trotz solch autoritärer Elemente im Betriebsalltag genoß Paulssen bis zu seinem Ausscheiden aus dem Singener Betrieb im Jahre 1966 bei Arbeitern wie Angestellten persönlichen Respekt, ja bei vielen Sympathie.

Zu seinem 80. Geburtstag schrieb ihm eine ehemalige Angestellte, die viele Jahre Vorstandssekretärin bei einem seiner Direktoren gewesen war:

„Wissen Sie, was meine früheren Kolleginnen mir oft sagen, wenn ich schnell wieder mal nach Singen komme? ‚Ach, es ist halt nimmer so bei uns wie früher, – wie damals, als der ‚Doktor‘ noch da war.‘ Sie wissen ja, daß Sie im Werk einfach für alle der ‚Doktor‘ waren; und diese Bezeichnung enthielt für Sie so viel Liebe, Herzlichkeit und Begeisterung, wie das wohl nur ganz selten vorkommt. Denn wir alten ‚Aluminiumer‘ – ob Männlein oder Weiblein – liebten, bewunderten und verehrten Sie doch alle – aus weiter Ferne und bei allem Respekt natürlich – ein bißchen.“ ³⁵⁸

Kaum weniger persönliche Verehrung sprach aus den Worten des langjährigen Betriebsratsvorsitzenden der AWS, Fritz Hässig, die dieser zehn Jahre vorher anlässlich Paulssens Siebzigsten bei einer Betriebsfeier an seinen Chef gerichtet hatte. Und noch heute attestiert ihm dessen Nachfolger, „ein überzeugter Gewerkschafter“: „Das Verhältnis zwischen dem Doktor und mir könnte ich als sehr gut und anständig bezeichnen. (...) Für mich jedenfalls war Dr. Paulssen ein Ehrenmann (...). Ich habe selbst in meiner 15jährigen Amtszeit als Vorsitzender des Betriebsrats fünf erste Chefs erlebt und verdaut! Aber einen General mit großem Gespür hatten wir nur mit dem Dr. HCP.“ ³⁵⁹ Das Urteil betriebsfremder lokaler Gewerkschaftsfunktionäre über Paulssen fiel weniger freundlich aus, sie sahen in seinen Aufforderungen zum Dialog bloße Taktik und in seinen Bemühungen um eine „Betriebsgemeinschaft“ in erster Linie das Bestreben, Gewerkschaften und Arbeiterschaft auseinanderzudividieren. Paulssens Antrittsbesuch als badischer Metall-Arbeitgeberverbandspräsident beim Gewerkschaftsbund in Freiburg kommentierte der Singener Gewerkschaftspolitiker und Betriebsratsvorsitzende der Maggi, Erwin Hohlwegler, gegenüber den Gewerkschaftskollegen:

³⁵⁶ Der Arbeitskamerad 6 (1955), H. 2, S. 23 ff., zitiert nach: Nebelhorn Nr. 34, 1984, S. 24.

³⁵⁷ Auskunft von Herrn Werner Gönner, seit 1953 Mitglied des Betriebsrats der ASW.

³⁵⁸ Brief v. G. B. v. 28.6.1972, NLHCP.

³⁵⁹ Schriftliche Auskunft von Herrn Werner Gönner, 1957-1971 Betriebsratsvorsitzender der AWS.

*„Seine Haltung kann als äußerst reaktionär angesprochen werden. Dabei steht nicht immer fest, daß das, was er am ersten Tage gemacht hat, am zweiten auch noch seine Richtigkeit hat. Er ist nach dem Kriege flach gefallen und hat eine Unzahl Wallfahrten zu den Gewerkschaften gemacht. Leider hat ihm die Betriebsvertretung der Aluminiumwalzwerke Singen, trotz meiner Warnungen, in vielen Dingen Glauben geschenkt (...). Gegen die Vertreter der Gewerkschaften kämpft er verbittert an“.*³⁶⁰

Mit einer Mischung aus wohlwollendem Gestus und väterlicher Distanz bemühte sich Paulssen indes – wenn auch vergeblich – um den Meinungs austausch auch mit diesen Gewerkschaftsvertretern.³⁶¹

Mit seiner Wahl zum Präsidenten der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) 1954 sah Paulssen sich am Ziel seines Strebens, „für die Allgemeinheit“ wirken zu können. Denn die Aufgabe, die er dem deutschen Unternehmertum im Rahmen der BDA gestellt sah, beschränkte sich nicht auf die Vertretung von Gruppeninteressen im sozialpolitischen Raum. Paulssen zufolge, der sich hier in vollkommener Übereinstimmung mit öffentlichen Verlautbarungen der BDA befand, ging es vielmehr um nichts Geringeres als um die Wahrung der Inneren Stabilität der Republik, der freiheitlichen Ordnung der westlichen Welt, darum, „den von Chruschtschow verkündeten wirtschaftlichen und sozialen Konkurrenzkampf zwischen Ost und West“ zu bestehen, „die Antithese zum östlichen Kommunismus zu stellen“.³⁶² Bei dieser Aufgabe, so wiederholte der BDA-Präsident bei zahllosen Gelegenheiten, kam den Gewerkschaften ebenso wie den Unternehmerverbänden eine wichtige Rolle zu. Nur durch ihr Zusammenwirken „im Kampf für soziale, wirtschaftliche und politische Stabilität (...), gegen Unzufriedenheit und Klagewellen“ könne verhindert werden, daß die soziale Marktwirtschaft in größeren Teilen des Volkes an Sympathie verliere, was zwangsläufig zur „östlichen Überrollung auf der ganzen Linie“ führen müsse.³⁶³

Den Hintergrund dieser Auffassung, die den Gewerkschaften zwar eine unverzichtbare Ordnungsfunktion zuschrieb, faktisch aber immer wieder deren Versagen konstatierte, wenn es darum ging, stabile Löhne und Preise zu sichern, Inflationsgefahren zu begegnen und den sozialen Frieden herzustellen³⁶⁴, bildeten zweifellos

³⁶⁰ Maggi-Archiv 72, Brief Hohlweglers an den badischen Gewerkschaftsbund in Freiburg v. 5.5.1949.

³⁶¹ Vgl. z. B. die Paulssen gewidmeten Passagen in den Lebenserinnerungen des DGB-Kreissekretärs Erwin Reisacher, *Steinige Wege am See. Erinnerungen eines Gewerkschaftssekretärs und Kommunalpolitikers*, Konstanz 1994.

³⁶² Hans Constantin Paulssen, *Die Lohnpolitik in der Sicht der Arbeitgeber*, Stuttgart 1960, S. 19 f.; ders., *Zehn Jahre Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände – Rückblick und Ausblick*, in: *Zehn Jahre Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. Ansprachen und Reden auf der Veranstaltung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände anlässlich ihres zehnjährigen Bestehens am 29. Januar 1959 in Köln*, Köln 1959, S. 20–34, hier S. 33.

³⁶³ Paulssen, *Lohnpolitik*, S. 19 f.

³⁶⁴ Vgl. etwa Paulssens Lamento über die gewerkschaftliche Lohnpolitik vor Mannheimer-Studenten: „Also immer wieder die Kumulierung der Forderungen unter Ausnutzung des Arbeitskräftemangels und ohne Rücksicht auf die Folgen.“ Dagegen äußerte der Arbeitgeber-Repräsentant für die von seinem Verband verfolgte Politik der Mäßigung die Überzeugung, „daß wir von einer Übereinstimmung unserer Ziele mit den berechtigten Wünschen und mit dem Nutzen der

Paulssens Erfahrungen der 1920er Jahre. Eine traumatische Erinnerung an die Krisenjahre der Weimarer Republik, die Befürchtung, auch die neue Demokratie könne wieder durch gesellschaftliche Konflikte, wie sie die erste deutsche Demokratie geprägt und destabilisiert hatten, erschüttert werden, war nach 1945 im gesamten Bürgertum verbreitet. Bei Unternehmern war die Besorgnis – vor dem Hintergrund der Teilung Deutschlands – Ausdruck ihrer unverändert stark ausgeprägten Kommunisten- und Sozialistenangst³⁶⁵, ihres Argwohns gegenüber der Krisenfestigkeit demokratisch verfaßter Staatsordnungen, zugleich aber auch ihrer affirmativen Haltung zur Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung des westdeutschen Staates. Denn die prosperierende, durch Konjunktur, Marshallplan und bald auch Korea-Boom begünstigte Bonner Demokratie erfreute sich unvergleichlich größerer Sympathien im Unternehmerlager als ihr Weimarer Vorläufer. Die Aufmerksamkeit, die die Unternehmer „Weimarer Verhältnissen“ widmeten, stand daher in keinem Verhältnis zu ihrem Interesse für die nationalsozialistische Vergangenheit. Und wenn sich Unternehmer überhaupt, in Firmenfestschriften oder zu anderer Gelegenheit, über ihre Rolle in der NS-Zeit äußerten, so gerieten diese Darstellungen nicht selten zu tendenziösen Konfliktgeschichten mit dem Regime, in denen die einstigen Vollstrecker der Rüstungs- und Lenkungswirtschaft zu Verfolgten oder gar Helden des Widerstands mutierten. Paulssen erlag der Versuchung solcher Umdeutungen ebenso wie andere Wirtschaftsführer, die weder bei sich noch in der Unternehmerschaft als ganzer in der Zeit nach 1933 Versäumnisse oder gar ein Versagen ausmachen konnte.³⁶⁶ Indem sie den Nationalsozialismus auf die Institution und Ideologie der NSDAP reduzierten und übersahen, daß Nationalsozialismus zugleich auch ein von ihnen mitgetragenes Herrschafts- und Gesellschaftssystem war, fiel es vielen Unternehmern leicht, sich mit ihrer Vergangenheit zu arrangieren. Das technisch reibungslose Funktionieren der NS-Wirtschaft, das ohne seine und anderer Unternehmer Anstrengungen nicht möglich gewesen wäre, wurde Paulssen und wohl den meisten seiner Kollegen nicht zum Problem. 1964 in einem Fernsehinterview befragt, wie er „vom heutigen Standpunkt das Verhalten der Mehrzahl der deutschen Unternehmer in der Zeit des Nationalsozialismus“ beur-

Allgemeinheit – also des gesamten Volkes – sprechen dürfen“. Paulssen, Lohnpolitik, S. 23 u. S. 19.

³⁶⁵ Vgl. etwa die Denkschrift des Industriellen Günter Henle an Konrad Adenauer vom 11.9.1945, in: Clemens Vollnhals (Hrsg.), Entnazifizierung, Politische Säuberung und Rehabilitierung in den vier Besatzungszonen 1945-1949, München 1991, S. 138-142.

³⁶⁶ Paulssens Bestreben, seinen „Widerstand“ gegen „den Nationalsozialismus“ ins rechte Bild zu setzen, fand zunächst in Verteidigungsschriften der AWS für die Militärregierung einen Niederschlag und gelangte von hier aus sogar – unkritisch übernommen – in eine akademische Qualifikationsarbeit. Vgl. den von Paulssen verfaßten Bericht an die Militärregierung: „Die politische Haltung der Aluminium-Walzwerke Singen G.m.b.H. von 1933-1945“, Unternehmensarchiv AWS 003; sowie Meier, Die Stadt Singen, S. 228-230. Außerdem bietet die von dem als „Unternehmer-Hagiographen“ mehrfach in Erscheinung getretenen Gert von Klass verfaßte Biographie Paulssens Beispiele unkritischer Verklärung seiner Rolle unter nationalsozialistischer Herrschaft. Paulssen hatte die Entstehung dieser Schrift in Gesprächen mit dem Autor begleitet und sich nach Lektüre des Manuskripts äußerst zufrieden damit gezeigt. Klass, Unternehmer in Licht und Schatten; Hans Constantin Paulssen, Schriftwechsel mit Gert v. Klass u. der BDA in Sachen Buchprojekt v. März/April 1962, NLHCP. Ein ähnliches Beispiel einer Umdeutung der Berufsbiographie des Unternehmers Otto Fahr in der Firma Werner & Pfleiderer, Stuttgart, bei Gehrig, Rüstungspolitik.

teile, äußerte Paulssen lediglich, die Unternehmer hätten sich in ihrem Verhalten nicht von dem „der Mehrzahl der Bürger aber auch (...) der Arbeiter“ unterschieden. Wenn bisweilen vermutet würde, „in der Industrie“ habe gegen Ende der Weimarer Republik „eine sehr starke nationalsozialistische“ Stimmung geherrscht, so halte er das für falsch.³⁶⁷

Persönlich wie kollektiv während der Besatzungszeit erfahrene Beeinträchtigungen der beruflichen Karriere sowie des politischen und sozialen Ansehens konnten bei einer solchen Haltung kaum anders denn als schweres Unrecht wahrgenommen werden. Die Vermutung, der Wandel der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik könne seine Ursache in einem durch die „Konfrontation mit Entnazifizierung, Dekartellisierung und Demontage“ ausgelösten, durch amerikanische Vorbilder angestoßenen Lernprozeß einiger vorausdenkender Unternehmer in der BDA gehabt haben, scheint aus der Kenntnis der Biographie Hans Constantin Paulssens und seines Umfeldes im Lager der Arbeitgeber wenig plausibel.³⁶⁸ Ihr Werben für den Partnerschaftsgedanken im Gewerkschaftslager wie in der Öffentlichkeit war keine Umorientierung, keine völlige Abkehr von autoritären Betriebsführungskonzepten, sondern blieb immer auch instrumentell vom Bemühen getragen, die Arbeiterschaft vor „sozialistischen Verirrungen“ zu bewahren.

Die Sorge so vieler Unternehmer, Chaos und Unordnung könnten über kurz oder lang auch die Bonner Demokratie prägen, erhielt – solange der Kalte Krieg die Stimmung beherrschte – immer wieder neue Nahrung. Denn dann, so waren viele überzeugt, stand zu befürchten, daß sich in ökonomischen Krisenzeiten die antikapitalistisch verfaßte DDR den breiten Massen als das vielversprechendere Gesellschaftsmodell präsentieren könnte. Neben den Kommunisten galt nämlich jetzt nach 1945 das Mißtrauen vieler Angehöriger der Industrie-Elite den „Massen“. So schrieb Ende 1947 ein langjähriger Geschäftspartner der ALIG, der Leiter der Dürener Metallwerke, an Paulssen: „Wenn wir uns aus der Vermassung nicht wieder erheben können, werden wir von den von den östlichen Weltverbesserern ausgehenden Kräften verschlungen werden. Vestigia terrent: Es ist eine düstere Schlußbilanz, die wir heute am Ausgang des dritten Jahres nach der Katastrophe aufmachen müssen.“³⁶⁹

Auch Walter Raymond, Paulssens Vorgänger im Amt des BDA-Präsidenten (1949-1953), zählte zu den unermüdlichen Warnern vor einem neuen „Kollektivismus“. Es gehe, so mahnte er seine Unternehmerkollegen, um die „Seele der Massen“ und wandte sich mit diesen Überlegungen bis in die Wortwahl wieder den aus den 1920er Jahren geläufigen Denkmustern konservativer Unternehmer und ihrer Wortführer zu. Raymonds Interesse „für die Psyche der Massen“ speiste sich – zeitgeistkonform – aus der Furcht vor den „großen Meistern der revolutionären Taktik“, die es verstünden, „die Masse“ zu ihrem willigen Werkzeug zu machen. „Heute dient dieses Werkzeug den Gewerkschaften“, so führte der BDA-Präsident 1951 vor Metallindustriellen in Solingen aus, „morgen vielleicht der SED.“³⁷⁰ Auf ähnliche

³⁶⁷ Fernsehinterview 1964.

³⁶⁸ Zu dieser These mit weiterer Literatur Erker, *Industrieelite*, S. 76 f. Auf angeblich amerikanische Anstöße zur Umorientierung verweist Berghahn, *Unternehmer und Politik*, S. 244 f u. S. 253.

³⁶⁹ Heinz Mossdorf, Brief an Hans Constantin Paulssen v. 30.12.1947, NLHCP.

³⁷⁰ Berghahn, *Unternehmer und Politik*, S. 235 f.

Weise warnte „Der Arbeitgeber“, das Verbandsorgan der BDA, zu allen sich bietenden Gelegenheiten davor, wieder in Weimarer Fehler zu verfallen. Wie Paulssen und sein Vorgänger sah das BDA-Blatt den Gefahrenherd für erneut aufbrechende Klassengegensätze freilich nur auf der politischen Linken, bei Kommunisten, Sozialdemokraten und Gewerkschaften.³⁷¹ Sozialdemokratie und Gewerkschaften galten denn auch die meisten Warnungen der BDA-Zeitschrift, sich vor einer Wiederholung der Geschichte zu hüten.³⁷² Die verhängnisvolle Rolle, die Teile der Industrie im Erosionsprozeß der Weimarer Republik gespielt hatten, ignorierte man indessen.³⁷³

Die Linie des Verbandsorgans stimmte völlig mit den Auffassungen seines langjährigen Schriftleiters überein, dessen Biographie nicht ganz ohne Interesse ist, will man den Geist der führenden Männer des BDA bis zu Paulssens Ausscheiden Mitte der 1960er Jahre richtig beurteilen. Paul Osthold war in Weimarer Tagen Geschäftsführer und publizistischer Vorkämpfer der DINTA gewesen, jener oben schon erwähnten Institution, die sich als wirtschaftsfriedliche „Systemalternative“ zum etablierten Gewerkschaftssystem verstand und nicht zufällig 1933 in der Deutschen Arbeitsfront aufgegangen war.³⁷⁴ Osthold, Verfasser von DINTA-Streitschriften, wie „Der Kampf um die Seele unseres Arbeiters“ (1928), und Redner mit republikfeindlichem Tenor zu Themen wie „Sozialismus und Demokratie“ (1929), gehörte 1949 zum Gründerkreis des BDA-Verbandsorgans „Der Arbeitgeber“, nachdem er sich auch in den Jahren 1933 bis 1945 als Schriftleiter um die Interessen der deutschen Arbeitgeber verdient gemacht hatte. Danach wirkte er als dessen Hauptschriftleiter „in enger Tuchfühlung mit der Bundesvereinigung“³⁷⁵, bis er 1964 abtrat – nach vierzigjähriger Tätigkeit als „Publizist der deutschen Wirtschaft“, „unbeeinflußbar von den politischen Umwälzungen dieser Zeit“, wie ihm ein weiterer Weimar-Veteran in der BDA-Führungsrunde jener Jahre, Geschäftsführer Gerhard Erdmann, lobend bescheinigte.³⁷⁶ Auch Erdmann hatte die politischen Umbrüche in den

³⁷¹ Schon anlässlich der Wiederzulassung politischer Parteien in der französischen Zone hatte Paulssen notiert: „Man hätte glauben sollen, daß das politisch denkende Volk durch die Größe seines Unglücks sich einig fühlen würde, daß für Klassen- und Konfessionsgegensätze kein Raum mehr sein würde (...) Die Klassengegensätze waren schnell wieder da. Sie wurden von den Kommunisten mit alten Schlagworten genährt, von den Sozialdemokraten nicht verschmäht.“ Gästebuch, S. 26, NLHCP.

³⁷² Vgl. etwa Paul Ostholds „Rückblick auf den 30. Januar 1933“, in: *Der Arbeitgeber*, 1963, S. 45-47.

³⁷³ Einen knappen Überblick zur Mitverantwortung industrieller Kreise für die Zerstörung der Weimarer Republik gibt Fritz Blaich, *Staatsverständnis und politische Haltung der deutschen Unternehmer 1918-1930*, in: Karl Dietrich Bracher, Manfred Funke, Hans-Adolf Jacobsen (Hrsg.), *Die Weimarer Republik 1918-1933. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*, Bonn 1987, S.158-178.

³⁷⁴ Thomas Walskopp, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk, Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren*, Bonn 1994, S. 684 ff.; zum Diskurs: Campbell, *Joy in Work*, S. 243 ff. Dort zu Paul Osthold S. 252 u. S. 269; zum sozialwissenschaftlichen Kontext vgl. Helmut Schuster, *Industrie und Sozialwissenschaften. Eine Praxisgeschichte der Arbeits- und Industrieforschung in Deutschland*, Opladen 1987, S. 268 ff.

³⁷⁵ So Osthold in einem „Abschiedswort“ anlässlich seines Rückzugs in den Ruhestand, in: *Der Arbeitgeber*, 1964, S. 341.

³⁷⁶ Gerhard Erdmann, Paul Osthold, in: *Der Arbeitgeber*, 1964, S. 342. Zu Erdmann (* 1896), der bis 1933 Geschäftsführer der Vereinigung deutscher Arbeitgeberverbände (VdA) und danach

Diensten der deutschen Wirtschaft unangefochten überstanden, 1933 bis 1945 war er Hauptgeschäftsführer der Reichswirtschaftskammer gewesen. Bis 1963 blieb er Hauptgeschäftsführer der BDA und enger Vertrauter Paulssens während dessen Präsidentschaftszeit.³⁷⁷

Die sozialpartnerschaftliche Ausrichtung des Denkens und politischen Handelns teilte Paulssen mit der gesamten BDA-Führungsspitze, die bis zu seinem Rücktritt ausschließlich durch „Weimar-Veteranen mit NS-Vergangenheit“ vertreten wurde. Die BDA stach mit ihrer den Partnerschaftsgedanken betonenden Politik scharf ab von jenen Unternehmerpersönlichkeiten, die im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) das Sagen hatten und den „Herr im Hause-Standpunkt“ verfochten. Gegen die schrillen, gewerkschaftsfeindlichen Töne, die auch gegen Ende seiner Amtszeit aus dieser Richtung noch immer zu vernehmen waren, richteten sich die beharrlich vorgetragenen Ermahnungen Paulssens zum sozialpartnerschaftlichen Verhalten. Ihnen, allen voran Hermann Reusch, der grauen Eminenz der Ruhrindustrie, galt auch sein kurz vor Ablauf seiner Amtszeit gefälltes Verdikt: „Die patriarchalischen Helden, die mit Stolz darauf hinweisen, daß es auch ohne Betriebsrat geht, mögen aussterben.“³⁷⁸

Das klingt modern und brachte Volker Berghahn auf den Gedanken, folglich müsse es sich um amerikanische Traditionen von Methoden der „Human Relations“ handeln, die in der BDA ihre Wirkung entfalteten.³⁷⁹ Dafür allerdings bietet Paulssens Biographie nicht den geringsten Anhaltspunkt. Denn sein unternehmerisches Wirken bei den Aluminium-Walzwerken Singen ebenso wie seine gerne zu publikumswirksamen Floskeln greifende sozialpolitische Rhetorik erweisen sich bei genauerem Zusehen als durchaus autoritär geprägt und als weit konservativer, als es die Beeinflussung durch amerikanische „Human Relations“-Konzepte erwarten ließe. In seinen ungezählten, an die Gewerkschaften gerichteten Mahnungen zum Maßhalten schwang stereotyp der Appell an Inflationsängste in der deutschen Öffentlichkeit mit und manchmal mehr, manchmal weniger offen die Drohung mit der Möglichkeit der Einführung einer staatlichen Zwangsschlichtung.³⁸⁰

Hauptgeschäftsführer der Reichswirtschaftskammer gewesen war, bis er 1949 sein Amt bei der BDA antrat, Berghahn, Unternehmer und Politik, S. 233 f.: Auch für „(...) Erdmann lautete die eigentliche Frontstellung in der Bundesrepublik nicht ‚Kapitalismus oder Sozialismus‘ sondern ‚Sozialismus oder Gemeinschaft‘“.

³⁷⁷ Hans Constantin Paulssen, Brief an Frau Hertha, vom ersten Zusammentreffen mit Erdmann am 4.1.1954, Brief an Gerhard Erdmann zu dessen 75. Geburtstag v. 27.1.1971, Gerhard Erdmann über Paulssens Wirken als BDA-Präsident und zum Verhältnis zwischen Präsident und Hauptgeschäftsführer in: „H. C. P. zwischen Konstanz und Köln. 10 Jahre an der Spitze der Arbeitgeberverbände. Ein Rückblick“, Köln 1964, NLHCP.

³⁷⁸ Auf der Jahreshauptversammlung der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer. Paulssen erntete bei dieser Zuhörerschaft wenig Beifall, und auch der Industriekurier kommentierte mit der Schlagzeile: „Dr. Paulssen stieß auf Widerspruch. Eine Lektion für den BDA-Präsidenten – Soziales Gewissen auch ohne Gewerkschaften“. Industriekurier, Düsseldorf, Nr. 85 v. 2.6.1964.

³⁷⁹ Berghahn, Unternehmer und Politik, S. 244 f. und S. 253.

³⁸⁰ Hans Constantin Paulssen, Die Gegenwartsaufgaben der Deutschen Arbeitgeberverbände, in: Reden des Bundespräsidenten Professor Dr. Theodor Heuss und des Präsidenten Dr. H. C. Paulssen auf der Kundgebung der BDA am 29. November 1956 in Bad Godesberg, Köln 1956, S. 5-23, hier S. 19. Vgl. auch die Replik der Gewerkschaftsseite: Der DGB ist zurückhaltend, in: Handelsblatt, Düsseldorf v. 7.12.1956.

Paulssens „Leitbilder einer wohlgeordneten Harmonie“ ließen ihn immer wieder bewunderungsvoll die sozialpolitischen Verhältnisse in der Schweiz herbeisehen. Und das war kein Zufall. Denn seit der Zwischenkriegszeit galt die Armee den Eidgenossen als das auch für die Ausgestaltung der innerbetrieblichen Beziehungen zwischen „Führer“ und „Geführten“ vorbildliche Ordnungsinstrument. Betriebsgemeinschaft und Arbeitsfrieden waren hier zu unumstrittenen gesellschaftlichen Werten geworden.³⁸¹ Für die Metall- und Uhrenindustrie bestand in der Schweiz seit 1937 ein Streik und Aussperrung unterbindendes „Friedensabkommen“, das der Arbeiterschaft zwar eine Entschädigung für Preissteigerungen gebracht, Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Mitgestaltung oder zur Einkommensumverteilung aber faktisch kaum zugelassen hatte. Jenes Abkommen war unter dem Eindruck der in der Schweiz anhaltenden Wirtschaftskrise der 1930er Jahre zustande gekommen, als die Entwicklung in Italien und Deutschland wenig Gutes für die Zukunft der institutionell ohnedies noch schwachen Gewerkschaften in der Schweiz hatte ahnen lassen. Mit dem Verzicht auf Streiks konnte sich der Schweizerische Metall- und Uhrenarbeiter-Verband in dieser heiklen Situation jedoch erstmals die Anerkennung des gewerkschaftlichen Tarifrechts durch die Unternehmer sichern.³⁸² Diese Entstehungsgeschichte des „Friedensabkommens“ dürfte deutlich machen, weshalb die deutschen Gewerkschaften mit ihrer in der Nachkriegszeit moralisch gestärkten, politisch und gesellschaftlich machtvollen Stellung hier weniger einen Anknüpfungspunkt sehen wollten als der BDA-Präsident, zu dessen großen Enttäuschungen es zählte, keinen dauerhaften, dem Schweizer Vorbild vergleichbaren „friedlichen Ausgleich mit den Gewerkschaften“ gefunden zu haben.³⁸³

Leitbilder wie diese führten dazu, daß schon Zeitgenossen dem BDA-Präsidenten nachsagten, er pflege noch einen „Patriarchalismus südwestdeutscher Art mit schweizerischem Akzent“, wobei die oben geschilderten Methoden der Unternehmensführung des Generaldirektors diesen Verdacht ebenso genährt hatten wie die Mittel, mit denen er gelegentlich sein Familienleben regelte.³⁸⁴ Unumwunden räumte Paulssen denn auch ein, er sei ein Gegner des Mitbestimmungsgesetzes und glaube „nicht daran, daß man die Harmonie in den Betrieben, das Betriebsklima dadurch verbessern kann, daß man die vorhandenen demokratischen Rechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz noch ausdehnt, daß man dem einzelnen Arbeiter noch mehr Möglichkeiten der Mitbestimmung gibt. Ich bin nicht der Meinung, daß wir dadurch zufriedener und besser arbeitende und sich im Betrieb wohlerfühlende

³⁸¹ Vgl. Helmuth Trischler, Führerideal und die Formierung faschistischer Bewegungen. Industrielle Vorgesetztenschulung in den USA, Großbritannien, der Schweiz, Deutschland und Österreich im Vergleich, in: HZ 251 (1990), S. 45-88, hier S. 66 ff.

³⁸² Vgl. dazu Bernard Degen, Von ‚Ausbeutern‘ und ‚Scharfmachern‘ zu ‚Sozialpartnern‘. Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmern im Wandel, in: Bilder und Leitbilder im sozialen Wandel, hrsg. v. Schweizerischen Sozialarchiv, Zürich 1991, S. 231-270; ders., Der Arbeitsfrieden zwischen Mythos und Realität, in: Arbeitsfrieden – Realität eines Mythos. Gewerkschaftspolitik und Kampf um Arbeit – Geschichte, Krise, Perspektiven. Widerspruchsband, Zürich 1987, S. 11-30.

³⁸³ Interview mit Herbert Berner v. 3.8.1965, S. 54; vgl. auch: Paulssen, Lohnpolitik, S. 20. Das Schweizer „Friedensabkommen“ übte auch auf andere Arbeitgeberrepräsentanten eine große Anziehungskraft aus. Vgl. Moser, Bayerns Arbeitgeberverbände, S. 154.

³⁸⁴ Fernsehinterview 1964.

Leute bekommen.³⁸⁵ Bei anderer Gelegenheit ließ sich der Arbeitgeber-Präsident mit der Auffassung vernehmen, er könne es sich „einfach nicht vorstellen, daß die Mehrheit der deutschen Bevölkerung einschließlich der Arbeitnehmer [!] es tatsächlich wünschen sollte, noch unter den heute erreichten Stand der Arbeitszeit, der eine zeitliche Überbelastung ausschließt, herunterzugehen“.³⁸⁶ Auch zog er am Ende seiner Amtszeit als BDA-Präsident eine äußerst kritische Bilanz der Sozialpolitik der Ära Adenauer und Erhard und monierte die demoralisierende Wirkung von Gesetzen, die nur dem Streben der Politiker nach mehr Wählerstimmen zu verdanken seien. „So darf man die Leute eben nicht in Versuchung führen!“³⁸⁷

Stellt man diese Auffassungen des BDA-Präsidenten in Rechnung, fällt es schwer, nachzuvollziehen, wie jenes eingangs skizzierte, von Blättern verschiedensten Richtungen kolportierte Bild von Paulssen als dem Repräsentanten des modernen deutschen Unternehmertums hat entstehen können. Erinnert man sich vielmehr der Charakteristika des tatsächlich vor allem in Südwestdeutschland noch über die 1960er Jahre hinaus verbreiteten industriellen Patriarchalismus, so kann kein Zweifel bestehen, daß Paulssens sozialpartnerschaftliche Vorstellungen hier ihren Nährboden hatten. Denn Patriarchalismus „implizierte auch den Gedanken der Gemeinsamkeit zwischen Führer und Geführten (...) Zu solchen Banden der Gemeinsamkeit gehörten bestimmte Schranken für die überlegene Macht des Unternehmers. In erster Linie galt er als verantwortlich für alle seiner Autorität Unterworfenen.“³⁸⁸ Nicht in den „Human Relations“-Konzepten, über die man seit den 1930er Jahren jenseits des Atlantiks nachdachte, sondern in bürgerlich-liberalen Traditionen und vor allem im Kameradschaftserlebnis des ersten Weltkriegs sind die Wurzeln von Hans Constantin Paulssens sozialpolitischen Auffassungen zu suchen.³⁸⁹ Der Gefahr erneuter Klassengegensätze und des dann vermeintlich drohenden Sozialismus setzte er ein Ideal entgegen, das er mit der Hochschätzung von Ordnung und „Gemeinschaft“ schon in seinen Offizierstagen entwickelt hatte, während seiner Singener Jahre auf die Verhältnisse zwischen Arbeitgeber und Belegschaft übertragen und auch nach 1933 unter den Bedingungen einer verordneten „Volks-“ und „Betriebsgemeinschaft“ bestätigt gefunden hatte.

Was Paulssens Rollen- und Aufgabenverständnis als Unternehmer von jenen Industriekapitänen wie Albert Vögler, dem Spiritus rector der DINTA, unterschied, war nicht eine Vorliebe des BDA-Präsidenten für demokratische Führungskonzepte oder gar ein anti-autoritärer Zug, sondern Paulssens bürgerliche Tradition, sein Sinn

³⁸⁵ Ebd.; vgl. auch Paulssen, Zehn Jahre BDA, S. 23.

³⁸⁶ Hans Constantin Paulssen, Bemerkungen zur Lage, in: Vernunft und Gefahr in der Sozialpolitik. Jahresmitgliederversammlung der BDA am 5.12.1963 in Bad Godesberg, Köln 1964, S. 11-20, hier S. 17.

³⁸⁷ Interview mit Herbert Berner v. 3.8.1965, S. 48.

³⁸⁸ Hartmann, Der deutsche Unternehmer, S. 95.

³⁸⁹ Neuere Forschungen betonen die Unhaltbarkeit von einlinigen „Amerikanisierungs“-Vorstellungen. Alf Lüdtke u. a. betonen, daß es sich stets um einen aktiven Aneignungsprozeß von Einflüssen und Ideen handelte, bei dem „die ‚Eindringtiefe‘ dessen, was ‚Amerika‘ als Herausforderung darstellte, (...) entsprechend der eigenen Orientierungen, der sozialen wie politischen Zugehörigkeiten überaus unterschiedlich“ ausfallen konnte. Alf Lüdtke, Inge Marßolek, Adelheid von Saldern, Einleitung in: dies. (Hrsg.), Amerikanisierung. Traum und Alptraum im Deutschland des 20. Jahrhunderts, Stuttgart 1996, S. 7-33, hier S. 14.

für politische Zusammenhänge und seine Einsicht in der Notwendigkeit, das Image der deutschen Unternehmer in der Öffentlichkeit zu pflegen. Die BDA war für den aus einer bildungsbürgerlichen Familie stammenden Industriellen insofern ein ideales Wirkungsfeld, als seine Herkunft ihn mit jenem Maß an Affektkontrolle und diplomatischem Geschick ausgestattet hatte, das so manchem Industriekapitän aus dem Revier abging. Sein schon in früher Jugend ausgeprägtes Interesse am politischen Zeitgeschehen und seine Bereitschaft, sich mit kontroversen Meinungen auseinanderzusetzen, schließlich sein harmonistisches Gesellschaftsideal unterschieden ihn gewiß von vielen Industriellen und bildeten die Grundlage seiner sozialpartnerschaftlichen Politik gegenüber den Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Es war eine Politik, die sich der Bedeutung der Medien als meinungsbildende Institutionen bewußt war, ihr durch unermüdliche Pressearbeit Rechnung trug und von den Medien als moderne Unternehmerpolitik gefeiert wurde. Einflüsse amerikanischer „Industrial Relations“-Konzepte hatten diese Politik jedoch zu keinem Zeitpunkt geprägt. Hans Constantin Paulssen repräsentiert in seinem Leben eine spezifisch deutsche Entwicklungsgeschichte von Sozialpartnerschaft. In ihren Ursprüngen patriarchalisch-autoritär, paßte sie sich stets der wechselvollen deutschen Geschichte im 20. Jahrhundert an.

Volker R. Berghahn

Otto A. Friedrich: Politischer Unternehmer aus der Gummiindustrie und das Amerikanische Modell

Otto A. Friedrich war der bundesrepublikanischen Öffentlichkeit bis zu seinem Tode im Jahre 1975 wohl bekannt. Seine Prominenz hatte er nur zum Teil seiner Führungsstellung bei dem Harburger Gummiwaren- und Reifenhersteller Phoenix A.G. (1939-65) und später als persönlich haftender Gesellschafter der Flick-Gruppe (1966-75) zu verdanken. Vielmehr war es seine Tätigkeit in zahlreichen Verbänden und Organisationen sowie die Tatsache, daß er im Unternehmerlager als philosophischer Kopf galt, durch die er ins öffentliche Rampenlicht geriet. Er saß seit der Gründung des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) in dessen Präsidium. Später war er auch Präsidiumsmitglied der Bundesvereinigung deutscher Arbeitgeberverbände (BdA), deren Präsident er 1969 schließlich wurde. Er war auch ein Unternehmer, der im Gegensatz zu vielen seiner Kollegen durchaus bereit war, sich in der Bonner Politik zu engagieren. Während der Korea-Krise 1951 arbeitete er mehrere Monate lang als Rohstoffberater der Bundesregierung. Nach seinem Rücktritt von diesem Amt blieb er ein Vertrauter von Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard. Er hatte gute Kontakte zu anderen führenden Politikern, darunter auch Bundeskanzler Konrad Adenauer und die beiden ersten Bundespräsidenten Theodor Heuss und Heinrich Lübke. Im Bundestag reichten seine Verbindungen bis in die SPD, und sowohl Helmut Schmidt als auch Herbert Wehner kannte er gut. Im Schiene-Straße-Konflikt spielte er Mitte der fünfziger Jahre eine führende Rolle. Wenige Jahre später begann er sich mit den Plänen zur Erweiterung der Mitbestimmung der Gewerkschaften auseinanderzusetzen und legte schließlich ein eigenes Vermögensbildungskonzept vor.

Angesichts eines Unternehmers, der nicht nur still seinen Geschäften nachging, sondern der über mehr als 25 Jahre hinweg die Entwicklung der Bundesrepublik mitbeeinflusst hat, wäre es nicht schwierig, Friedrich als Handelnden auf dem Höhepunkt seiner Karriere darzustellen. So ist in seinem Nachlaß recht detailliertes Material über seine Tätigkeit bei der Phoenix A.G., die sich in den frühen fünfziger Jahren mit dem amerikanischen Reifenkonzern Firestone liierte, erhalten, das durch die Firmenakten ergänzt werden könnte. Gleiches gilt für sein politisches Handeln, ob als Rohstoffberater der Bundesregierung oder als Verbandssprecher. In der Tat sind diese Aspekte seines Lebens inzwischen in einer umfassenderen Biographie

nachzulesen.¹ Die gute Qualität des Nachlasses bietet jedoch die allzu seltene Gelegenheit, über eine derartige Lebensbeschreibung hinauszugehen. Denn am 29. April 1945 begann Friedrich, ein Tagebuch zu führen, in dem er nicht nur tägliche Ereignisse und Handlungen aufzeichnete. Vielmehr enthält dieses Tagebuch auch viele Gedanken und Beobachtungen zu Politik und Wirtschaft in einer Umbruchzeit, in der sowohl in seinem persönlichen Denken und Leben als auch in seiner Umwelt tiefe Veränderungen eintraten.

Dabei scheint es, daß er damals eine persönliche Krise durchmachte, die weit über seine privaten Probleme hinausging und Fragen der geistigen Basis berührte, auf der sich sein Leben und seine berufliche Tätigkeit in Zukunft bewegen würde. Für Friedrich war vieles, an das er geglaubt hatte, 1945 zusammengebrochen. Er suchte seitdem nach neuen Wegen, nach einer neuen Ethik, nach einem neuen Verständnis von Weltpolitik und Weltwirtschaft. Dennoch war er – selbst wenn er sich manchmal so sah – kein Revolutionär, für den ein Wiederaufbau nach der totalen Niederlage Deutschlands nur auf den Trümmern des Überkommenen denkbar war. Statt dessen fragte er sich in dieser Zeit immer wieder sehr ernsthaft, was aus der früheren Zeit über den Umbruch von 1945 hinweggerettet und mit dem Neuen, das damals unvermeidlich in das geschlagene Deutschland eindrang, verbunden werden könnte. Sein Ringen galt der Schöpfung einer umfassenden Synthese für sich selbst und für die Gesellschaft, in der er wirkte – d.h. eine Synthese, die nicht nur das Wirtschaftliche betraf, sondern auch das Politische, das Ideologische und das Kulturelle.

Die folgende Analyse wird daher die unternehmerische Tätigkeit Friedrichs bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs nur relativ knapp nachzeichnen. Der andere Teil der hier vorgelegten Skizze ist der Frage gewidmet, wie er in den späten vierziger Jahren seine Erfahrungen aus der Zeit vor 1945 verarbeitete und eine andere Orientierung zu gewinnen versuchte. Dies ist ein Ansatz, der über die traditionelle Unternehmensgeschichte insofern hinausgeht, als er sich auch mit dem Innenleben eines prominenten Industriellen auseinanderzusetzen versucht. Denn erst vor dem Hintergrund einer solchen Analyse ist Friedrichs späteres Handeln zu verstehen. Mehr noch: Er sah sich in jenen späteren Jahren gedrängt, seine in den vierziger Jahren gewonnenen Einsichten und Grundsätze an einen möglichst weiten Kreis in der Unternehmerschaft als Anleitung für deren Handeln in Wirtschaft und Politik weiterzugeben. Als guter Redner bekannt, nahm er zahllose Einladungen an, auf Verbandsveranstaltungen, aber auch vor kirchlichen Akademien und kulturellen Organisationen zu sprechen. Bei diesen und anderen Gelegenheiten bemühte er sich immer wieder darum, die Positionen – wie er es sah – eines zeitgemäßen Unternehmertums im neuen Westdeutschland zu definieren, das gerade die Katastrophe des Nationalsozialismus hinter sich gebracht hatte. Wie alle wußte auch er, daß dieses Ende auch für die deutsche Industrie eine schwere moralische Niederlage bedeutet hatte, die zu einem keineswegs bequemen Umdenken zwang.

Unter diesen Umständen besteht nicht nur die Hoffnung, einige Schlüssel für Friedrichs Denken und sein Engagement in Politik und Wirtschaft zu erhalten, sondern auch, ihn in den breiteren Rahmen des unternehmerischen Milieus zu

¹ Volker R. Berghahn/Paul J. Friedrich, Otto A. Friedrich. Ein politischer Unternehmer. Sein Leben und seine Zeit, 1902-1975, Frankfurt 1993.

stellen, in dem er sich bewegte. Methodisch geht es im folgenden somit darum, über eine mehr mentalitätsgeschichtliche Perspektive sowohl Zugang zur Entwicklung eines Individuums als auch zur Gedankenwelt der westdeutschen Unternehmerschaft zu gewinnen, um auf diese Weise wiederum Rückschlüsse auf die Formen der Industriekultur Deutschlands über einen längeren Zeitraum hinweg ziehen zu können. Dieser Ansatz wird sich nur selten wiederholen lassen, da Notizen über sehr persönliche Überlegungen bisher nur ausnahmsweise für die Unternehmensgeschichte zugänglich waren. Wo andere Historiker folglich auf scharfsinnige Spekulationen über Motive und Gedanken angewiesen sind, ist die Quellenlage in unserem Falle erheblich günstiger. Darin liegt der Reiz einer Skizze dieses Mannes.

1. Jugend und berufliche Prägung

Otto Andreas Friedrich wurde am 3. Juli 1902 in Leipzig geboren. Sein Vater war ein bekannter Chirurg, der in Greifswald, Marburg und später auch in Königsberg Lehrstühle innehatte. Seine Mutter entstammte dem hannoverschen Zweig der von Bülows. Otto hatte einen um ein Jahr älteren Bruder, Carl Joachim. Nach Otto wurden noch zwei weitere Brüder, Hans und Wolfgang, sowie seine Schwester Lotte geboren. Alle fünf Kinder hatten eine behütete Jugend in einem großbürgerlichen Haushalt, den der Erste Weltkrieg dann zerstörte. Als Militärarzt eingezogen, starb Vater Friedrich 1917 im Alter von nur 52 Jahren an der Front. Für die Witwe und ihre Kinder begann eine schlimme Zeit, der nach 1918 weitere schwere Jahre mit nachrevolutionären Unruhen und dem Zusammenbruch der Wirtschaft folgten. Carl Joachim, der 1919 sein Abitur gemacht hatte, begann in Marburg ein Studium der Philosophie und Volkswirtschaft, das er in Frankfurt und Heidelberg fortsetzte. Geld verdiente er sich zeitweise als Landarbeiter, ehe sich 1922 die Gelegenheit ergab, im Rahmen eines Austauschprogramms nach Amerika zu gehen. Dort erhielt er bald darauf eine Dozentur für Regierungslehre an der Harvard University. Damals begann für ihn der Aufstieg zu einem der einflußreichsten Politologen in den Vereinigten Staaten, der von Harvard aus viele Verbindungen nach Washington und zum neuengländischen Establishment in Politik und Wirtschaft besaß.

Bei seinem Bruder Otto dauerte es nach dem Abitur mehrere Jahre, bis er sich klarer wurde, in welche Richtung er beruflich gehen wollte. Ursprünglich hatte er wohl vor, wie sein Vater Arzt zu werden. Dann wieder dachte er daran, in der Tradition der Familie seiner Mutter ins Seeoffizierkorps einzutreten. Im Wintersemester 1921/22 begann er sein Studium in Wien und ging dann im Jahr darauf „auf dem Höhepunkt der Inflation und unter kärglichsten Bedingungen“ nach Heidelberg.² Anschließend überredete Carl ihn, nach Berlin überzusiedeln. Doch dann hingte er die Medizin ganz an den Nagel und sattelte auf Volkswirtschaft um. Nebenbei verdingte er sich bei der Ufa-Filmgesellschaft als Komparsen, um Geld zu verdienen. Eine Zeitlang nahm er auch Schauspielunterricht und dachte daran, Theaterstücke zu schreiben. Angesichts dieser Vielseitigkeit erstaunt es nicht, daß

² Archiv für Christlich-Demokratische Politik (zit. ACDP), NL Friedrich, I-093, 035/1, O.A. Friedrich an F. Hellin, 28.11.1974.

er sein Studium offenbar nie abschloß und 1924 „etwas waghalsig und ohne kaufmännische Ausbildung eine ‚Fachhandlung für technischen Bedarf‘ eröffnete“.³ Von einem winzigen Zimmer aus besorgte er sich auf Kredit von kleinen Gummi-firmen Ware, die er dann in Berlin weiterverkaufte. Die Pleite ließ nicht lange auf sich warten, woraufhin er Anfang 1925 als kaufmännischer Lehrling in die „Berliner-Frankfurter Gummiwarenfabrik“ eintrat. Sein dortiger Chef ermunterte ihn offenbar, im November 1926 „mit \$ 100.- in der Tasche nach Amerika“ auszuwandern. Dort angekommen, hatte er „nach einigen schweren Wochen in New York das Glück, in Akron [Ohio] bei der B.F. Goodrich Rubber Company erst als Arbeiter, dann als kaufmännischer Angestellter unterzukommen“.⁴

Seine amerikanischen Erfahrungen hinterließen tiefe Spuren in seinem Denken. Als er im Januar 1949 zum ersten Male nach dem Kriege wieder in Akron war – diesmal auf der Suche nach einer amerikanischen Beteiligung an der Phoenix A.G., deren Vorstandsvorsitzender er bald darauf wurde –, besuchte er auch die South Maple Street und das Haus, in dem er damals gewohnt hatte. Er betrachtete die Fenster seines Zimmers, „hinter denen ich 1927 ein so einsames, aber innerlich begeistertes Leben führte, meine Artikel für die Gummizeitung schrieb und vier Wochen bei glühender Hitze mit meinem Fuß krank lag“.⁵ Eine maschinenschriftliche Zusammenfassung eines Artikels aus dieser Zeitschrift über „Entlohnung in der amerikanischen Gummi-Industrie – Bedaux-System“ weist darauf hin, daß er fordistischen Ideen gegenüber aufgeschlossen war, die damals auch in Deutschland in der Industrie diskutiert wurden.⁶

Inzwischen war der junge Mann aus Deutschland seinen Vorgesetzten aufgefallen, nachdem es ihm offenbar gelungen war, den Autohersteller Packard als Goodrich-Kunden zu gewinnen. Im August 1927 wurde er als „special factory representative“ nach Deutschland entsandt, um als Verbindungsmann zu dem dortigen Generalvertreter der Goodrich, der ATRAG Auto- und Traktoren-GmbH (Besitzer Dr. Bernhard), tätig zu sein, weil „die Goodrich sich von ihrer Beteiligung bei den Continental-Gummiwerken [in Hannover] lösen und ihre Verkaufsorganisation stärken wollte“.⁷ Doch dann kam der große Konjunkturéinbruch mit seiner Massenarbeitslosigkeit, und Bernhard verlor im Zuge der Krise das Interesse an dem Reifenvertrieb. Im Auftrage des amerikanischen Mutterkonzerns baute Friedrich 1930 „eine selbständige Vertriebsgesellschaft“ auf, „die aufgrund der Devisenzwangsbewirtschaftung und der Verdreifachung der Reifenzölle im Jahre 1932“ schließlich aufgelöst werden mußte.

³ Ebd., 067/3, Vortrag Friedrichs vor der Arbeitsgemeinschaft der Technischen Händler am 18.6.1954, o.D.

⁴ Ebd., 035/1, O.A. Friedrich an F. Hellin, 28.11.1974.

⁵ Privatarchiv P.J. Friedrich, Tagebücher O.A. Friedrichs (zit. OAF-TB), 25.1.1949.

⁶ In: ACDP, NL Friedrich, I-093, 067/2. Siehe auch Mary Nolan, *Visions of Modernity: Americanism, Fordism and Economic Reform in Weimar Germany*, Oxford 1993.

⁷ ACDP, NL Friedrich, I-093, 035/1, O.A. Friedrich an F. Hellin, 28.11.1974, auch für das Folgende. Siehe auch ebd., 034/2, O.A. Friedrich an I. Brenner, 26.4.1974.

2. Rohstoff-Manager in der NS-Zeit

Glücklicherweise war Friedrich nicht lange arbeitslos. Noch vor der nationalsozialistischen „Machtergreifung“ übernahm er „die Geschäftsführung mehrerer Kartelle“ und zusammen mit einem anderen Reifenexperten darüber hinaus „die Geschäftsführung des Reichsverbandes der Kautschukindustrie“. Während dieser Zeit kümmerte er sich gerade auch um die Förderung kleinerer und mittlerer Firmen der Branche. Seine Arbeit führte ihn auch ins Ausland. Im Jahre 1939 fungierte er als deutscher Vertreter im Verbraucherbeirat des International Rubber Regulation Committee (IRRC), einem weltweiten Kartell. Inzwischen war der Reichsverband der Kautschukindustrie im Rahmen der Gleichschaltung der Industrie als Fachgruppe Kautschuk-Industrie der Wirtschaftsgruppe Chemie angegliedert worden. Als der neue Fachgruppen-Vorsitzende das Führerprinzip einführte, reichte Friedrich unverzüglich seine Kündigung ein.⁸ Indessen scheint sein Abschied nicht nur in persönlichen Differenzen seinen Grund gehabt zu haben. Zwar hing er auch nach dem Zweiten Weltkrieg noch der Idee an, England sei am Ersten Weltkrieg schuld gewesen; aber von der Hitler-Bewegung hatte er schon vor 1933 Distanz gehalten. Wenn ihn danach an der nationalsozialistischen „Erhebung“ irgend etwas beeindruckte, dann waren es die Ziele „nationaler Verteidigung und Wiederaufrichtung gegen das Unrecht von Versailles“ sowie die „sozialen Ziele, die mit Tatkraft angepackt wurden“.⁹ Dennoch blieb er insgesamt bis 1941 „skeptisch, ablehnend, ja widersacherisch“.¹⁰ Es spricht vieles für die Wahrheit dieses Selbsturteils. Zum ersten war er – wie er rückblickend schrieb – als junger Mann „zwischen zwei Kontinente“ geraten.¹¹ Auf Auslandsreisen in den dreißiger Jahren hörte er immer wieder kritische Stimmen über die NS-Diktatur. Zu diesen gehörte auch die des ehemaligen Reichskanzlers Heinrich Brüning, den er mehrmals im Ausland traf.¹² Bezüglich der Kriegsfrage wurde er schließlich sogar ein „Schwarzseher“.¹³ Al Viles, der amerikanische Kautschukindustrielle, den er aus dem IRRC kannte und der seinerseits das Unheil kommen sah, ermunterte Friedrich bei seinem letzten Besuch, nicht nach Deutschland zurückzukehren.

Wahrscheinlich hat ihn auch seine erste Frau Ruth gegen das Hitler-Regime beeinflusst. Sie war schon in den zwanziger Jahren eine Sozialistin und „moderne Frau“ gewesen. Ursprünglich hatte sie, zusammen mit ihrer inzwischen geborenen Tochter Karin, ihrem Mann nach Amerika folgen wollen. Doch nach Ottos an sich nicht geplanter Rückkehr hielt diese Ehe nicht. Dennoch verstanden sich die beiden weiterhin gut und hielten in Berlin miteinander Verbindung. Ruth führte über ihre antinationalsozialistische Tätigkeit ein Tagebuch, das später veröffentlicht wurde.¹⁴ Obwohl ihr früherer Mann in diesem Tagebuch nicht direkt genannt wird, vertrau-

⁸ Ebd., 035/1, O.A. Friedrich an F. Hellin, 28.11.1974.

⁹ OAF-TB, 20.1.1946.

¹⁰ Ebd., 10.6.1945.

¹¹ ACDP, NL Friedrich, I-093, 031/1, O.A. Friedrich an W. Eltester, 27.5.1966.

¹² OAF-TB, 3.12.1945.

¹³ Ebd., 13.10.1945.

¹⁴ R. Andreas-Friedrich, *Der Schattenmann*, Berlin 1947. Siehe auch dies., *Schauplatz Berlin*, Frankfurt 1962.

ten die beiden einander genug, um sich auch über politische Fragen zu unterhalten. Dabei wird Ruth aus ihrer Gesinnung kein Hehl gemacht haben. Auf solche Einflüsse und auf seine Ablehnung des NS-Rassismus ist wohl zurückzuführen, daß er dem früheren ATRAG-Chef Bernhard 1938 zur Auswanderung riet und ihm dann half, „seine Wertsachen herauszubekommen, indem ich sie zu regelmäßigen Sitzungen des International Rubber Regulation Committee in London“ mitnahm.¹⁵ Während des Krieges wurde Friedrich schließlich in noch gefährlichere Aktionen hineingezogen. Denn einer seiner Bekannten war kein geringerer als Theodor Haubach, der als Mitglied der Widerstandsgruppe um Julius Leber, Wilhelm Leuschner und Carlo Mierendorff Verbindung zum Goerdeler-Kreis hatte.¹⁶ Nachdem Mierendorff 1944 bei einem Luftangriff umgekommen war, stand Haubach als Pressechef des Reichskanzlers auf Goerdelers Namensliste. Er wurde nach dem Attentat auf Hitler am 20. Juli 1944 verhaftet und schließlich hingerichtet. Ein weiterer Verdächtiger war ein Dr. Gleissner, bei dem Haubach und dessen Verlobte Anneliese Schellhase gewohnt hatten und der nun seinerseits auf der Flucht war. Ihn verbarg Friedrich eine Zeitlang „in Grunewald als Dr. Meyer“.¹⁷

Auf den ersten Blick lassen sich diese Details schlecht mit der weiteren beruflichen Laufbahn Otto Friedrichs vereinbaren. Denn im April 1939 war er zunächst nach einer ihm „von den Verbänden auferlegten Wartezeit“ in den Vorstand der Harburger Phoenix A.G. eingetreten.¹⁸ Diese 1856 als Gummischuhfabrik gegründete Firma hatte sich 1872 mit einem österreichischen Unternehmen zu den „Vereinigten Gummifabriken Harburg-Wien“ verbunden. Die Verbindung wurde 1922 wieder gelöst, und seither operierten die Harburger als Phoenix A.G. Ihr kaufmännischer Direktor wurde im April 1933 Albert Schäfer, der spätere Vorstandsvorsitzende, den Friedrich wahrscheinlich während seiner Tätigkeit in den Kautschukkartellen kennenlernte und der nach 1945 in der Handelskammer-Bewegung eine prominente Rolle spielte. Indessen konnte sich Friedrich seines Vorstandspostens bei der Phoenix A.G. nur knapp ein Jahr lang erfreuen, da sich die Harburger Firma bald nach Kriegsbeginn „wegen Rohmaterial- und Leutemangels“ sehr einschränken mußte. Das Hamburger Landeswirtschaftsamt verpflichtete ihn daraufhin, sich „dem Reichswirtschaftsministerium für eine beratende Tätigkeit“ zur Verfügung zu stellen. Für „etwa ein Jahr“ arbeitete Friedrich bei der Reichsstelle Kautschuk. Sein Gehalt zahlte derweil die Phoenix A.G. Es ist zu vermuten, daß er in dieser Zeit mit der Lösung des Gummi-Rohstoffproblems beschäftigt war, das auch die Phoenix A.G. so hart getroffen hatte.

Da Deutschland inzwischen vom Weltmarkt abgeschnitten war, gab es bei Kriegsbeginn nur für zwei Monate Lagerbestände an Naturkautschuk und Kautschukprodukten. Die vorhersehbare Lücke hätte längst durch eine gesteigerte Produktion von synthetischem Kautschuk (Buna) gefüllt werden sollen. Allerdings hatten die hohen Herstellungskosten es bisher verhindert, daß das Buna zu einer echten Konkurrenz

¹⁵ ACDP, NL Friedrich, I-093, 035/1, O.A. Friedrich an F. Hellin, 28.11.1974.

¹⁶ Siehe Richard Löwenthal und Patrick von zur Mühlen (Hrsg.), *Widerstand und Verweigerung in Deutschland, 1933-1945*, Berlin 1983, insbes. S. 57 ff.

¹⁷ OAF-TB, 25.8.1945, 13.10.1945, 9.11.1945.

¹⁸ ACDP, NL Friedrich, I-093, 035/1, O.A. Friedrich an F. Hellin, 28.11.1974, auch für das Folgende.

des Naturkautschuks wurde. Erst die Einführung des Vierjahres-Plans im Jahre 1936 ermöglichte es Hermann Göring, dem IG-Farben-Konzern ein attraktives finanzielles Angebot auf zehn Jahre zu machen: dem Unternehmen wurden die Konstruktion der nötigen Produktionsanlagen und Zinszahlungen von 5 Prozent auf das investierte Kapital zugesichert.¹⁹ Darüber hinaus wurde eine Anleihe von 31 Mio. Reichsmark auf die Baukosten, die auf 180 Mio. Reichsmark veranschlagt waren, angeboten. Dieses Angebot lehnte der Konzern freilich höflich ab, weil der Vorstand auf seine Unabhängigkeit vom Staat bedacht war. Er akzeptierte lediglich eine Steuerkonzession und erhielt im übrigen die Erlaubnis, auf dem Kapitalmarkt eine Anleihe von 90 Mio. Reichsmark aufzunehmen. Als sich dies als schwierig erwies, wurden die Kosten auf dem Umwege über eine versteckte Importsteuer für Naturkautschuk eingeholt. Immerhin konnte im Februar 1937 die Buna GmbH errichtet werden, selbst wenn der Ausstoß zunächst enttäuschend blieb. Bis zum April 1939 lieferten die beiden Fabriken in Hüls und Schkopau nur zwei Drittel der veranschlagten 30 000 Tonnen ab. Erst die Notlage des Krieges ermöglichte einen rapiden Ausbau der Kapazitäten ohne Rücksicht auf die Rentabilitätsfrage, die zuvor eine so wichtige Rolle gespielt hatte. So kam es, daß in der Autoreifenproduktion schließlich bis zu 98 Prozent Buna verarbeitet wurden; bei den Riesenluftreifen waren es 70 Prozent.

Als stellvertretender Reichsbeauftragter für Kautschuk wurde Friedrich 1943 für die Versorgung des besetzten Europas mit Buna verantwortlich. Zuvor erschien er nach dem Frankreich-Feldzug jedoch in Paris. Über seine Tätigkeit in dieser Zeit ist nur wenig bekannt. Zeitweise scheint er an der Integration der französischen Reifenindustrie in die Großraumwirtschaft mitgewirkt zu haben, die das Hitler-Regime und die deutsche Industrie damals eifrig betrieben. Indessen gehörte er wohl nicht zu den Managern und Sonderbeauftragten, die damals in Europa herumreisten und – die deutsche Vormachtstellung brutal ausnutzend – sich ausländische Firmen einfach einverleibten.²⁰ Seiner späteren Stellungnahme zufolge schloß er damals mit „Michelin und Bergougnan“ wie auch mit der norwegischen Askim „Beratungsverträge für die Verwendung deutschen synthetischen Kautschuks“ ab, die den Vorschriften des Vierjahres-Plans zuwiderliefen.²¹ Er ignorierte auch eine anderslautende Forderung des Reichswirtschaftsministeriums und formulierte „diese Verträge nach dem Muster eines zwischen Phoenix und Trelleborg/Schweden, also eines neutralen Landes, abgeschlossenen Vertrages“. Ein Pariser Tribunal habe die Vereinbarungen 1946 als „friedensmäßig anerkannt“.

Friedrichs Einstellung zu Fragen der Besatzungspolitik scheint sich auch durch ein Erlebnis zu bestätigen, das er im Oktober 1948 anlässlich eines Besuches des technischen Direktors von Kléber-Colombes hatte, die wiederum mit Goodrich verbunden waren. Nach Auskunft des Friedrichschen Tagebuchs überbrachte der Besuch „besonders mir persönlich sehr freundliche Grüße von Boyer de Meus und Guyard“ und erwähnte, „daß in Frankreich viele gute Freunde meiner gedächten,

¹⁹ Vgl. Peter Hayes, *Industry and Ideology*, Cambridge 1987, auch für das Folgende.

²⁰ Dazu R. Opitz (Hrsg.), *Europastrategien des deutschen Kapitals*, Köln 1976; Alan Milward, *The New Order and the French Economy*, Oxford 1970; Ders., *The Fascist Economy in Norway*, Oxford 1972; R.E. Herzstein, *When Nazi Dreams Came True*, London 1982; Volker R. Berghahn (Hrsg.), *German Big Business and Europe, 1918-1992*, Oxford 1994.

²¹ ACDP, NL Friedrich, I-093, 035/1, O.A. Friedrich an F. Hellin, 28.11.1974.

auch im Hause Michelin“.²² Die Amerikaner machten ihm einige Monate später ähnliche Mitteilungen. Ganz so einfach scheint es indessen nicht gewesen zu sein. Denn bald darauf bemühten sich die Franzosen doch noch einmal, „die deutschen Beratungsverträge [für] nichtig zu erklären und die Lizenzen“ zurückzuverlangen. Als Friedrich einem Besucher der norwegischen Askim davon erzählte, meinte dieser, daß die Norweger einen solchen Schritt nie unternehmen würden. Er sei auch bereit, Friedrich „jederzeit einen Brief über die Haltung von Phoenix seinem Werke gegenüber zu schreiben“.²³ Was immer es mit der französischen Klage auf sich hatte, es scheint, daß der 1940/41 im besetzten Europa herumreisende Harburger Industrielle nicht zu jenen Männern gehörte, „deren Energie in Brutalität ausartete und die sich durch nichts imponieren ließen“.²⁴ Der Gesamtkomplex des Verhaltens der deutschen Unternehmen bei der Etablierung der NS-Großraumwirtschaft bedarf indessen der weiteren Durchleuchtung; denn einer Beschönigung der industriellen Gewaltpolitik in den besetzten Gebieten ist hier keineswegs das Wort geredet.

Eine neue Phase begann in Friedrichs Karriere im Mai 1943, als er kommissarisch die Stellung Walther Jehles, des Reichsbeauftragten für Kautschuk, übernahm, in der er bis zur Rückkehr Jehles Ende 1944 arbeitete. Bald nach seiner Amtsübernahme besuchte er das Buna-Werk Hüls. Es war durch einen Bombenangriff schwer beschädigt worden, woraufhin das Schwergewicht der Kautschukproduktion und -verarbeitung nach Osten verlegt wurde.²⁵ Im Zusammenhang mit diesen Entwicklungen scheint er schließlich auch jenes Buna-Werk besichtigt zu haben, das inzwischen mit Hilfe von Zwangsarbeitern von den IG Farben in Auschwitz-Monowitz gebaut worden war.²⁶ Obwohl nicht direkt neben dem berüchtigten Vernichtungslager Auschwitz-Birkenau, lag dieser Komplex dennoch in genügender Nähe, um auf das Arbeitssklaven-Reservoir des dortigen Konzentrationslagers zurückgreifen zu können. Zu einem erheblichen Teil waren dies Juden, von denen viele – nachdem sie halb zu Tode geplagt worden waren – von der SS ein paar Kilometer die Bahnlinie entlang dann in die Gaskammern geschickt wurden.²⁷ Friedrich hat über das, was er in Monowitz sah, nie gesprochen und zugleich verneint, über das Geschehen in Auschwitz-Birkenau etwas gewußt zu haben. Offenbar haben ihn seine Erlebnisse in Monowitz aber doch so erschüttert, daß er sich zum Kassiberschmuggel zur Verfügung stellte.²⁸ Wir wissen nicht, für wen er dies getan hat.

Allerdings kann es als ziemlich sicher gelten, daß er zu diesem Zeitpunkt kein Anhänger des Nationalsozialismus mehr war. Die Gelegenheit, Hitler bald darauf auf dem Berghof persönlich mitzuerleben und zu hören, wird ihn in seiner Haltung nur bestärkt haben.²⁹ Seither schwenkte er allem Anschein nach auf eine Linie ein, die damals in der Industrie eine wachsende Anhängerschaft fand, d.h. die vom

²² OAF-TB, 14.10.1948.

²³ Ebd., 8.5.1949.

²⁴ L. Schwerin von Krosigk, *Die große Zeit des Feuers*, Bd. 3, Tübingen 1957/59, S. 560.

²⁵ ACDP, NL Friedrich, I-093, 068/1, Rede Friedrichs bei der Inbetriebnahme der Fabrikationsanlagen der Buna-Werke Hüls am 15.9.1958, o.D.

²⁶ Hayes, *Industry*, insbes. S. 347 ff.

²⁷ P. Levi, *Ist das ein Mensch?*, München 1961.

²⁸ ,Notiz über eine Besprechung mit Herrn Schäfer am 10. Sept. 1955', abgeheftet bei OAF-TB.

²⁹ Privatarchiv P.J. Friedrich, O.A. Friedrich an E. Friedrich (Tonband), 30.5.1975.

Regime verordnete Politik der verbrannten Erde zu verhindern und Kollegen, die wegen Nichtbefolgung von Zerstörungsbefehlen und angeblicher Sabotage in Schwierigkeiten gerieten, zu schützen.³⁰ Phoenix-Chef Schäfer etwa gehörte zu denen, für die Friedrich seine in Berlin geknüpften Beziehungen spielen lassen mußte.

Vor der Desillusionierung kam aber erst das zeitweise ideologische Mitmachen. Im Frühjahr 1947 notierte er nach der Lektüre seiner leider nicht erhaltenen Kriegsbriefe in sein Tagebuch, daß deren Inhalt ihm erneut in Erinnerung gerufen hätte, wie schwankend er in seinem Urteil über den Nationalsozialismus gewesen sei.³¹ Das deutet auf eine Phase hin, in der er eine positivere Haltung zum Dritten Reich einnahm als zu Beginn und am Ende der Hitler-Zeit. Nur so jedenfalls läßt sich seine Entscheidung erklären, an seinem 39. Geburtstag im Juli 1941 in die NSDAP einzutreten. Zwar sind über seine Motive keine aus jener Zeit stammenden schriftlichen Hinweise erhalten; dafür ließ sich Friedrich aber nach 1945 häufiger in seinen Tagebüchern über seine Entscheidung aus. Eine etwas ausführlichere Stellungnahme findet sich erstmalig im Juni 1945.³² Damals notierte er, sein Beitritt habe seinen „tieferen Grund“ darin gehabt, daß er einerseits „einen Zusammenbruch Deutschlands“ nicht habe wünschen können und andererseits „auf eine Umformung des NS unter seiner europäischen Mission und auf seine innere Läuterung durch den schweren Daseinskampf“ gehofft habe. Das sei, so fügte er hinzu, zwar ein Irrtum gewesen; „aber ich hätte mir eine andere Haltung später nicht verziehen“. Im August 1945 hielt er den Schritt, zu dem Schäfer ihn ermuntert hatte, sogar für „gut“³³, und in der Woche darauf schrieb er: „Ich glaubte 1940 nach dem Frankreichfeldzug und dem Aufbruch gegen Rußland, daß das System doch so stark sei, daß es von außen – wenn schon gar nicht mit normalen Mitteln von innen – zu brechen wäre. Als Angehöriger einer attackierten Bürgerschicht begann ich irre an meinem politischen Gefühl zu werden und glaubte, die Dinge von innen her erkennen zu müssen, aber auch meinen Teil an anständigem Einsatz bringen zu wollen, um Vernunft und Maß in eine Entwicklung zu bringen, die offenbar nicht zu ändern war.“ Später, „also 1942“, so setzte er hinzu, „wie ich die Dinge sich zum schlechteren entwickeln sah, habe ich nicht aus Zweifeln und Schwäche zurückgehen wollen, hätte es wohl auch kaum gekonnt“.³⁴ In der Tat, wie andere Deutsche war auch Friedrich als Beihelfer inzwischen tief in das kriminelle Hitler-Regime hinein- und herabgezogen worden. Im März 1946, als er bereits mehr Abstand gewonnen hatte, dachte er „an die Einfalt und die unerklärliche Gemütsbewegung, die mich bestimmt hat, dem NS im Stadium seiner größten Gefahr und beginnenden Zusammenbruchs näherzutreten, weil das Gute, das nun bestimmt war, mit seiner bösen Macht unterzugehen, mich anzog“.³⁵

Man wird diese Bekenntnisse im Angesicht der unmittelbaren Nachkriegszeit ernster nehmen müssen als seine Rechtfertigungen vom Dezember 1947 und Januar

³⁰ Albert Speer, *Erinnerungen*, Berlin 1969; Ludolf Herbst, *Der Totale Krieg und die Ordnung der Wirtschaft*, Stuttgart 1982.

³¹ OAF-TB, 25.5.1947.

³² Ebd., 10.6.1945.

³³ Ebd., 8.8.1945.

³⁴ Ebd., 15.8.1945.

³⁵ Ebd., 4.3.1946.

1948, als er den Kampf um Deutschlands nationale Existenz und noch mehr die antikommunistische Abwehr betonte. Derartige Argumente klangen mit dem Beginn des Kalten Krieges auch in den Ohren seines Bruders Carl Joachim natürlich sehr viel besser, mit dem es wegen Ottos NSDAP-Mitgliedschaft 1946 zu einem zeitweise schweren Zerwürfnis gekommen war. So wird die Interpretation seines Schrittes gewiß zutreffender sein, daß Friedrich wie Millionen andere Deutsche 1940/41 von einem Taumel erfaßt wurde. Die Siege der Wehrmacht eröffneten nicht nur „ungeahnte“ Möglichkeiten, sondern geboten auch, sich zu engagieren, um das Regime in die „richtigen“ Bahnen zu lenken und die „guten“ Elemente des Dritten Reiches zu stützen. So räsionierten damals auch andere Angehörige der Eliten, denen das „böse“ Potential des Nationalsozialismus durchaus geläufig war. Nach der Invasion der Sowjetunion kam noch ein weiteres Element hinzu: Wie viele Zeitgenossen scheint sich auch Friedrich der großen Risiken dieser Operation bewußt gewesen zu sein. Wurde die Rote Armee schnell geschlagen, so standen Organisationsaufgaben größten Ausmaßes bevor, die nicht allein der SS überlassen werden durften. Rannte sich die Wehrmacht hingegen im Osten fest, war jede Hand für den „Daseinskampf“ erforderlich.

Insofern spricht vieles für die These, daß Friedrich kein Einzelfall war. Mochte die ältere Unternehmergeneration dem Regime auch weiterhin reserviert gegenüberstehen, die 30-40jährigen, die inzwischen in verantwortliche Positionen aufgestiegen waren, waren nicht nur von den nun sichtbar werdenden Konturen einer politischen und wirtschaftlichen Neuordnung des europäischen „Großraums“ fasziniert, sondern sie glaubten auch berufen zu sein, an deren Verwirklichung mitzuarbeiten.³⁶ Sie vertraten die Ansicht nicht nur aus Opportunismus, sondern auch weil sie ehrlich an die Verwirklichung solcher imperialistischer Träume, die schließlich seit langem diskutiert worden waren, glaubten. Dies war daher der Zeitpunkt, an dem es galt, Farbe zu bekennen; dies war auch der Zeitpunkt, sich durch ein Engagement an der zu leistenden „Aufbauarbeit“ Mitsprache im Regime zu sichern und „Entgleisungen“ des Systems zu verhindern. Da das Verhältnis von Staat und Industrie, von privater Industriewirtschaft und nationalsozialistischer Diktatur noch keineswegs endgültig geregelt war, schien der Erwerb von Ansprüchen durch die Anhäufung von „Verdiensten“ als ein Gebot der Vernunft und des Selbstinteresses eben jener „viel attackierten Bürgerschicht“, der sich auch Friedrich zugehörig fühlte. Daß ihm die Planungen durchaus vertraut waren, geht auch aus seinem Taschenkalender hervor. Dort trug er unter dem 5. August 1942 einen Vortragstermin des Großraumideologen Werner Daitz ein.³⁷ Er wurde von der „Gesellschaft für europäische Wirtschaftsplanung und Großraumwirtschaft“ veranstaltet und hatte den vielsagenden Titel „Nationale Wirtschaftsordnung und Großraumwirtschaft“. In der Tat, betrachtet man darüber hinaus die Flut an Schriften, die um diese Zeit ebenfalls erschienen, so konnte ein führender Rüstungs-Manager wie Friedrich der damaligen Debatte kaum entgehen.

Eine „idealistische“ Interpretation seines NSDAP-Beitritts wird auch durch die Tatsache gestützt, daß er zu diesem Zeitpunkt (wohl 1942) ein Drama über Napoleon

³⁶ Berghahn, *German Big Business*, S. 100.

³⁷ ACDP, NL Friedrich, 1-093, 066/1, Friedrichs Kalender für 1942.

Bonaparte zu schreiben begann.³⁸ Denn bei genauerem Hinsehen handelt es sich um eine verschlüsselte Interpretation der Kriegsepoche. Das Stück ist an anderer Stelle ausführlicher analysiert.³⁹ Es enthält Andeutungen auf Hitlers Charisma und auf Spannungen zwischen den braven Ingenieuren und den „politischen Kommissaren“; auf die Eroberung und Plünderung besetzter Länder und auf die Verhängung des „Gnadentods“ für verwundete Soldaten. Es scheint, daß sich der Dramatiker hinter der Figur von Berthier verbarg, der den „Führer“ vor den Gefahren des Ostfeldzuges warnt und ihn im Angesicht des Massenmordes an die Grundnormen menschlicher Gesellschaft erinnert. Später schrieb er dazu an einen Bekannten, er habe „Napoleon nie zum Ideal erhoben. Ich fand ihn – wie die meisten erfolgreichen Politiker – unermesslich egoistisch und bereit, seinem Ruhm und persönlichen Erfolg Frankreich aufzuopfern, wie es Hitler später mit Deutschland gemacht“ habe.⁴⁰ Das Thema beschäftigte ihn auch nach dem Kriege weiter und kann daher als eine Form der Auseinandersetzung mit Hitler und ein Rationalisieren des Ostfeldzuges gewertet werden. So jedenfalls ließe sich erklären, daß ein Mann, der in seinem Drama Napoleons Kampf im Osten als zivilisatorische Mission betrachtete, durch einen Beitritt zur NSDAP seinem Beitrag zur deutschen Mission im Osten Nachdruck verleihen wollte.

3. Abkehr vom Kartell-Denken

Die Niederlage des Dritten Reiches und der Selbstmord Hitlers am 30. April 1945 bedeuteten nicht nur beruflich, sondern auch geistig und moralisch einen tiefen Einschnitt im Leben Friedrichs. An jenem Tage begann er sein Tagebuch, in dem er sich zunächst vor sich selber Rechenschaft über das Vergangene und seine Rolle dabei abzulegen versuchte. Erst später wurde daraus mehr ein Tagebuch täglicher politischer Ereignisse und Erlebnisse. Wie einleitend erwähnt, kann es hier nicht um eine detaillierte Auswertung aller Eintragungen gehen. Vielmehr sollen hier nur einige große Themen vorgeführt werden, die für einen mentalitätsgeschichtlichen Ansatz relevant sind. Es sind Grundfragen, die sich wie rote Fäden durch seine Aufzeichnungen ziehen und die vermutlich auch über das Denken und Fragen anderer Unternehmer in dieser Zeit Auskunft geben. Dazu gehört 1.) das Problem der Markt- und Wirtschaftsordnung, die im besiegten Deutschland entstehen würde; 2.) das der politischen Position Deutschlands unter den anderen Nationen in Ost und West; 3.) das der Beziehungen zur Arbeiterschaft und der sozialen Verantwortung der Industriellen der Gesellschaft gegenüber.

Hinsichtlich der Wirtschaftsordnungsfrage ist als erstes in Rechnung zu stellen, daß die Kartelltradition in der deutschen Industrie sehr tiefe Wurzeln hatte. Bereits in der Weimarer Republik hatte es Hunderte dieser horizontalen Marktabsprachen zwischen unabhängigen Unternehmen über Produktionsquoten, Preise, Exporte

³⁸ Privataarchiv P.J. Friedrich, Mappe Drama ‚Bonaparte‘, o.D.

³⁹ Berghahn/Friedrich, Otto A. Friedrich, S. 23 ff.

⁴⁰ ACDP, NL Friedrich, I-093, 035/2, O.A. Friedrich an H. Siercke, 22.4.1975.

und Vermarktung gegeben.⁴¹ Im Dritten Reich kam dann mit ausdrücklicher Zustimmung der Industrie die staatlich verfügte Totalkartellisierung. Deutschland hatte in den dreißiger Jahren zwar noch eine kapitalistische Wirtschaft insofern, als das Eigentum an Produktionsanlagen weitgehend privat blieb. Aber ansonsten war es schon ein recht eigenartiger Kapitalismus, der – hierin dem NS-Regime ähnlich – keinen Markt mehr kannte. Der Wettbewerb fand in sozialdarwinistischer Manier in den Korridoren der Ministerien und in den Vorzimmern einer planwirtschaftlich ausgerichteten Bürokratie statt.⁴² Friedrich hatte dieses System als Funktionär der Kautschukkartellverbände in den dreißiger Jahren kennengelernt. Zwar ist unklar, ob er schon damals Zweifel an dieser besonderen deutschen Wirtschaftsordnung bekam; nach dem Kriege war seine Abneigung aber auf jeden Fall so stark, daß er ein energischer Verfechter des marktwirtschaftlichen Wettbewerbsprinzips wurde. Seine Erfahrungen mit der Marktreglementierung durch die Besatzungsmächte, die eine Mangelwirtschaft freilich kaum anders hätten handhaben können, mögen das Ihrige zu seinem Gesinnungswandel beigetragen haben. Darüber hinaus wurde bald nach dem Kriege klar, daß vor allem die Amerikaner in ihrer Entschlossenheit, die deutsche Kartelltradition zu zerstören, unbeugsam waren und auf einer Neuorientierung der deutschen Industrie an den Prinzipien liberal-kapitalistischen Wettbewerbs bestehen würden.⁴³

Bis zum Frühjahr 1948 war Friedrichs Meinungsbildung in der Marktordnungsfrage weitgehend abgeschlossen, als er sich zu einem Diskussionsbeitrag im Redaktionsausschuß der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft meldete. An der Sitzung nahm auch Alfred Müller-Armack, einer der Väter der „Sozialen Marktwirtschaft“ und später ein enger Vertrauter Erhards, teil. Seinen Notizen zufolge interessierte sich Friedrich sehr für das, was Müller-Armack bei dieser Gelegenheit sagte.⁴⁴ Er selbst formulierte „hauptsächlich“ die „Forderung auf völlig freie Betätigung Deutschlands im Außenhandel und auf eine Klarstellung der sozialen Bindungen einer freien Marktwirtschaft“. Des weiteren ritt er sein „Steckenpferd gegen die aufgeblähte Bürokratie, die fortgesetzt in die Wirtschaft und in Leben und Freiheit jedes einzelnen eingreift und deshalb der gemeinsame Feind aller produktiv tätigen Menschen“ sei. Einige Zeit später vermerkte Friedrich, er glaube, „daß wir [in den Westzonen] die eigentlich deutsche Substanz retten müssen, die nur in Freiheit und persönlichem Leistungswettbewerb bestehen kann und unter einem totalitären System, wie bei Hitler, zugrunde gehen“ werde.⁴⁵

Indessen war Friedrich nicht zu einem Befürworter eines unbeschränkten *laissez faire* geworden. So notierte er Mitte Oktober in seinem Tagebuch, er sei zu einem

⁴¹ Siehe z.B. H. Levy, *Industrial Germany*, London 1935.

⁴² Siehe u.a. Willi A. Boelcke, *Die deutsche Wirtschaft, 1933-1945*, Düsseldorf 1983; John Gillingham, *Industry and Politics in the Third Reich*, London 1985; I. Esenwein-Rothe, *Die Wirtschaftsverbände, 1933-1945*, Berlin 1965; Avraham Barkai, *Das Wirtschaftssystem des Nationalsozialismus*, Frankfurt 1988.

⁴³ Volker R. Berghahn, *The Americanisation of West German Industry, 1945-1973*, New York 1987, S. 84 ff.

⁴⁴ OAF-TB, 7.4.1948.

⁴⁵ Ebd., 5.7.1948.

„Gegner bedingungsloser freier Marktwirtschaft geworden“.⁴⁶ Zwar müsse eine „ausgeblutete Wirtschaft wie die deutsche (...) ihre Leistung im Wettbewerb entwickeln“, aber sie sollte zugleich auch Eigenkapital „aus ihrer Arbeit (...) bilden können“. Ja, an einer Stelle verteidigte er sogar die alten Kautschukkartelle, die „einen Schutz gegen die Continental-Übermacht und gegen die Schleuderkonkurrenz unseriöser Firmen“ geboten hätten. Heute solle man einen „hemmungslosen Wettbewerb“ dadurch korrigieren, „daß die Rohstoffzufuhr auf den echten Bedarf abgestimmt und damit das Angebot nicht übermäßig über die Nachfrage erhöht“ werde.⁴⁷ Bei anderer Gelegenheit äußerte er sich kritisch über den gegenwärtigen Sieg eines „etwas übertriebenen Individualismus“, der mit Hilfe von „Lenkung und Selbstverwaltung“ sich schließlich vielleicht „zu einer vernünftigen Synthese“ einpendeln werde.⁴⁸ Kein Zweifel, daß hier Altes aus den dreißiger Jahren mit dem Neuen einer Wettbewerbswirtschaft in Friedrichs Denken zusammenkam. Das Neue stammte nicht zuletzt aus Amerika, wo man die deutsche Kartelltradition mit Hilfe von Antitrust-Ideen durch einen liberalen Massenproduktions- und Massenkonsum-Kapitalismus ersetzen wollte, und auf diese Synthese von deutscher und amerikanischer Industrieorganisation arbeitete Friedrich in den folgenden Jahren hin. Denn, wie er inzwischen auch von seinem Bruder Carl Joachim wußte, der zeitweilig Berater bei US-Militärgouverneur Lucius D. Clay war, verfolgte Washington nicht lediglich den materiellen Wiederaufbau der deutschen Industrie, sondern auch deren Umbau. Die alten Industrieorganisationen sollten zerschlagen und durch eine Wirtschaftsverfassung ersetzt werden, die der amerikanischen Auffassung von Wettbewerb und deren Absicherung in der Antitrust-Gesetzgebung ähnlich war.⁴⁹

Hinfort wirkte Friedrich an mehreren Fronten zugleich. Unter seinen Kollegen in der Kautschukbranche bemühte er sich, über die Preispolitik der Phoenix A.G. ein stärkeres Konkurrenzverhalten am Markt zu fördern, als andere Firmen bisher an den Tag gelegt hatten. Da er, anders als einige seiner Kollegen, auf keinen Fall ins frühere System der Preisabsprachen zurückwollte, sorgte er dafür, daß die Harburger Firma in ihrer Branche bald den Ruf eines besonders dynamischen Unternehmens gewann, das selbst vor einem Wettbewerb mit der mächtigen Continental Reifen A.G. nicht zurückschreckte. Inzwischen geriet der Kautschuk-Verband bei den amerikanischen Besatzungsbehörden in den Verdacht, das Alliierte Kartellverbot zu unterlaufen. Eine Delegation des Verbandes wurde daraufhin ins Bipartite Control Office (Bico) zu einem (auf)klärenden Gespräch geladen.⁵⁰ In dessen Verlauf gab der amerikanische Sprecher eine so lupenreine Version der Wettbewerbsgesetzgebung im eigenen Lande, das Friedrich sich gedrängt sah, einige kritische Fragen zu stellen. Dabei kamen ihm seine Kenntnisse der amerikanischen Antitrust-Gesetzgebung zugute, die er in den U.S.A. gesammelt hatte. So konnte er den Bico-Sprecher darauf hinweisen, daß in Amerika nicht alles so heiß gegessen werde,

⁴⁶ Ebd., 14.10.1948.

⁴⁷ Ebd., 14.8.1948.

⁴⁸ Ebd., 5.10.1948.

⁴⁹ Berghahn, *Americanisation*, S. 84 ff. und S. 155 ff.

⁵⁰ OAF-TB, 4.5.1949.

wie es gekocht werde, und daß daher auch in Europa – zumal im Angesicht einer kriegszerstörten Wirtschaft – in der Frage der Marktorganisation pragmatisch verfahren werden sollte. Sein Plädoyer für eine undogmatische Handhabung der Alliierten Gesetzgebung gegen Kartelle in den Westzonen bedeutete freilich nicht, daß er aufhörte, seine Kollegen zu beschwören, nicht in Verhaltensweisen der Zeit vor 1945 zurückzufallen.

Dafür ein Beispiel: Als der Syndikus des Kautschukverbandes auf einer Sitzung Anfang Mai 1949 meinte, „auf dem Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb [von 1934] Wettbewerbsregeln für die Kautschukindustrie aufbauen zu können“, zeigte Friedrich sich skeptisch.⁵¹ Wie er auf der Sitzung der Transportbandproduzenten einige Tage später erläuterte, müsse „der Weg wirklich freien Wettbewerbs unter Selbstdisziplin der Fabriken gefunden werden“.⁵² Sonst entstehe nur „ein halsabschneidender Preiskampf“. Auch in der anschließenden Diskussion paradierte Friedrich erneut sein „Pferd disziplinierten Wettbewerbs“ und sprach sich für eine „Selbsterziehung zu vernünftigen Handeln“ aus. Da diese Worte in diesem Kreise auf Widerwillen gestoßen waren, sprach er sich nochmals gegen einen ruinösen Wettbewerb aus. Deshalb werde die Phoenix A.G. angesichts der gegenwärtigen schwierigen Wirtschaftslage „lediglich in einzelne Unterangebote“ eintreten. Später allerdings, wenn sich die Situation wieder normalisiert habe, wollte er Preise und Bedingungen auf breiter Basis gesenkt sehen. Indessen ließ sich die alte Kartellneigung seiner Kollegen nur langsam auflösen. Wie er anschließend in kleinerem Kreise hörte, erschien einigen von ihnen sein „Appell an die Vernunft im Wettbewerb als der ‚Anfang ohne Ende‘“. Darüber hinaus mußte er sich sagen lassen, daß sich seine Wettbewerbsprinzipien selbst in seiner eigenen Firma „nicht bis nach unten“ fortsetzten, sosehr seine „mahnenden Worte [auch] aus dem Herzen gekommen“ seien. Als Vermittler zwischen einer harten Antikartellpolitik der Bico und einer Mentalität seiner Kollegen, die in die alten deutschen Organisationsformen zurückstrebte, sah sich Friedrich auch in dem inzwischen angelaufenen Disput um ein westdeutsches Wettbewerbssicherungsgesetz. Je mehr sich nämlich die Gründung eines westdeutschen Staates abzeichnete, desto klarer wurde auch, daß das Alliierte Besatzungsrecht früher oder später durch eine eigene Gesetzgebung abgelöst werden würde. Diese Entwicklung voraussehend, hatte Erhard als Direktor der Verwaltung für Wirtschaft (VfW) in Frankfurt mehrere Experten beauftragt, einen Entwurf zu erstellen, der die Frage der wirtschaftlichen Grundordnung regeln würde.⁵³ Bis zum Frühjahr 1949 lagen schließlich zwei Entwürfe vor. Der erste – von einer Gruppe um Paul Josten entwickelt – enthielt nicht nur ein striktes Kartellverbot, sondern sah auch eine zwangsweise Entflechtung von Unternehmen vor, die infolge ihrer Größe eine Quasi-Monopolstellung am Markt errungen hatten. Der zweite Entwurf – von den Erhard-Mitarbeitern Roland Risse und Eberhard Günther erarbeitet – befürwortete ein grundsätzliches Kartellverbot, ließ zugleich aber Ausnahmen zu, während einer Konzentration von Unternehmensmacht am Markt keine klaren Grenzen gesetzt wurden.

⁵¹ Ebd., 3.5.1949

⁵² Ebd., 11.5.1949.

⁵³ Berghahn, *Americanisation*, S. 155 ff.

Als die Industrie infolge einer Indiskretion von dem Josten-Entwurf erfuhr, war die Ablehnung laut und so gut wie einhellig. Der Risse-Entwurf hingegen fand bei Teilen der Unternehmerschaft eine wohlwollendere Aufnahme. Anderswo – und vor allem an der Ruhr – war selbst dieser Gesetzesplan, dem Erhard im Juli 1949 schließlich den Vorzug gegeben hatte, unakzeptabel. Dort wollte man die alte Kartelltradition unvermindert fortsetzen, mochten solche Organisationen in das von den Amerikanern anvisierte liberal-kapitalistische „Open Door“-Weltwirtschaftssystem auch nicht hineinpassen. Es begann nun ein jahrelanges Tauziehen zwischen dem inzwischen zum Bundeswirtschaftsminister avancierten Erhard, der zur amerikanischen Konzeption hinneigte, und den „Kartellisten“ in den Verbänden, die zu den Praktiken der Zwischenkriegszeit zurückkehren wollten. Dieser Kampf erreichte 1954 einen Höhepunkt, als Teile der westdeutschen Industrie durch eine offene Unterstützung Erhards den BDI und die Konservativen zu einem Kompromiß drängen wollten.⁵⁴ Zwar schlugen die Wellen der Empörung gegen die „Rebellen“ im BDI-Präsidium damals hoch; doch sachlich bahnte sich bald darauf eine neue Gesprächsrunde zwischen dem Wirtschaftsministerium und dem Spitzenverband an. Wie schon zuvor, war es wiederum Friedrich, der – seiner seit den späten vierziger Jahren eingenommenen Grundlinie in der Wettbewerbsfrage treu – als Vermittler wirkte.⁵⁵

Über das Ende der langen Kartelldebatte, die tiefe Einblicke in die Denkweisen mächtiger Unternehmerkreise bietet, liegen einschlägige Studien vor.⁵⁶ Hier gilt es daher nur festzuhalten, daß die von Friedrich vertretene Linie teilweise geprägt war von den negativen Erfahrungen, die er mit der Totalkartellisierung und deren Überwachung im Dritten Reich gemacht hatte. Er wollte den Markt und den Wettbewerb, nachdem der Nationalsozialismus beides praktisch abgeschafft hatte. An die andersartigen Lösungen, die die Vereinigten Staaten zu dieser Frage entwickelt hatten, mochte er aus seiner Zeit in Amerika und seinen Reisen in den dreißiger Jahren noch Erinnerungen haben. Nach 1945 holte er sich genaue und aktuelle Informationen dann mit Hilfe seines Bruders, der ihm – in Harvard sitzend – viele Kontakte mit Antitrust-Kennern vermittelte.⁵⁷ So kam es, daß er in Sachen Wirtschafts- und Marktordnung eine Mischung von deutschen und amerikanischen Traditionen vertrat. Grundsätzlich zog er die amerikanische Einstellung und Praxis wohl vor, erkannte aber auch, daß sich eine Umorientierung der Deutschen nicht über Nacht vollziehen ließ. Ging es doch nicht nur darum, tief verwurzelte Strukturen zu ändern, sondern auch Mentalitäten. Aus Diskussionen mit seinen Kollegen im Kautschukverband und im BDI wußte Friedrich nur zu gut, wie stark die Neigung war, zum Gestern zurückzukehren, und daß der Umbau und das Umlernen daher viele Jahre dauern würden.

⁵⁴ Ebd., S. 164 ff.

⁵⁵ Berghahn/Friedrich, Otto A. Friedrich, S. 126 ff.

⁵⁶ V. von Bethusy-Huc, *Demokratie und Interessenpolitik*, Wiesbaden 1962; R. Robert, *Konzentrationspolitik in der Bundesrepublik*, Berlin 1976.

⁵⁷ OAF-TB, 21.1.1949 ff.

4. Außenwirtschaftliche Umorientierung

Wie schmerzlich dieses Umlernen sein konnte, läßt sich an seiner politisch-ideologischen Entwicklung auf einem anderen Gebiete ablesen, die ebenfalls Rückschlüsse auf das breitere unternehmerische Milieu der frühen Nachkriegszeit zuläßt. Hier geht es um Gedanken, die er sich nach 1945 über die künftige Rolle Deutschlands unter den Mächten machte und die er gleich nach Kriegsende seinem Tagebuch anvertraute. Bereits am 11. Mai 1945 notierte er, „daß wir ebenso [wie] zu den Anglo-Amerikanern so auch zu den Russen in der Folgezeit ein erträgliches Verhältnis suchen müssen“.⁵⁸ Diese Notwendigkeit habe insofern „etwas Gutes für uns, als wir Vermittler zwischen Ost und West werden müssen und die einzigen sind, die nach beiden Seiten offen liegen“. Eine Woche später vermerkte er, daß für Deutschland die Gefahr bestehe, Objekt und Schlachtfeld zwischen Ost und West zu werden.⁵⁹ Zugleich jedoch sah er in dieser Lage die Chance, daß Deutschland sich zu „einem neuen Subjekt“ emporarbeiten und dabei ein „Bollwerk des Friedens“ werden könne. Diese Idee eines friedensvermittelnden Landes zwischen den beiden Blöcken taucht in den Tagebüchern auch in den folgenden Monaten immer wieder auf. Im Juni 1945 stellte er die Frage: „Nachdem Hitler und Napoleon mit ihrer Machtpolitik versagt haben, können wir vielleicht geistig und wirtschaftlich, also letzten Endes doch politisch siegen?“⁶⁰ Man mag in diesem Satz Elemente der Stresemannschen Konzeption friedlich-ökonomischer Hegemonialpolitik oder gar der wilhelminischen Mitteleuropa-Idee entdecken, die schon zu ihrer Zeit gerade auch in Wirtschaftskreisen als Alternative zu einer annektionistischen Gewaltpolitik im Sinne Ludendorffs und Hitlers gesehen worden war.⁶¹ Man mag sie auch als Vorwegnahme der Position ansehen, die die Bundesrepublik später in Westeuropa übernahm. Unübersehbar ist, daß Friedrich mit seiner Position zunächst in der Pose nationaler Selbstbehauptung verharrte. Er wollte verhindern, daß Deutschland ein politisches Niemandsland wurde. Er visierte eine „Stabilisierung der europäischen Mitte“ an.⁶²

Manche Begriffe und Adjektive, die er bei seinen machtpolitischen Überlegungen benutzte, waren der Sprache des Dritten Reiches entnommen und zeigen, wie tief seine Generation durch die Erfahrungen der Zeit bis 1945 geprägt war. Aber seine Überlegungen zeigen auch, wie desorientiert er war. Das Alte war zusammengebrochen. Die deutsche Gesellschaft und gerade auch ihre Wirtschaftseliten erlebten eine beispiellose moralisch-ideologische Krise. Die Zukunft war ungewiß und scheinbar richtungslos. An Friedrichs Tagebüchern läßt sich verfolgen, wie er festeren Boden unter den Füßen zu gewinnen versuchte; wie er sich umfassend informierte; wie er Marx und Sombart, aber auch Goethe und die Bibel las; wie er sein Englisch und Französisch zu verbessern und gar Russisch zu lernen versuchte. Dabei nahm er zunehmend von seiner Mittellagen-Konzeption Abschied. Unter dem Eindruck der

⁵⁸ Ebd., 11.5.1945.

⁵⁹ Ebd., 18.5.1945.

⁶⁰ Ebd., 11.6.1945.

⁶¹ Berghahn, *German Big Business*, S. 87 f.

⁶² OAF-TB, 8.7.1945.

sich klärenden amerikanischen Europa- und Deutschlandpolitik, die ihm ab 1946 auch sein Bruder Carl – jetzt bei Clay als Berater in Berlin – persönlich erklären konnte, sowie angesichts einer anscheinend rapide wachsenden Kriegsgefahr orientierte er sich mehr und mehr auf den Westen hin. Nach einem Gespräch mit Albert Schäfer, seinem Vorstandsvorsitzenden, der von Anfang an für eine klare Westbindung eintrat, gab Friedrich zu, daß er „bisher“ die Konzeption des „Friedensbollwerks“ vertreten habe, weil sie „Deutschlands Größe und Bedeutung“ entsprochen habe.⁶³ Doch stellte er sich jetzt zugleich die Frage, ob „wir heute fähig dazu“ seien. Vorübergehend dachte er offenbar daran, mit den Engländern, zu dessen Besatzungsoffizieren er gute Verbindungen hatte, zusammenzugehen und so eine Position zwischen den Supermächten zu sichern. Doch im November 1947 mußte er sich in einem Gespräch mit dem SPD-Politiker Carlo Schmid in Tübingen erneut sagen lassen, „was bleibt uns übrig als Westpolitik?“⁶⁴ Eine letzte Modifikation seiner frühen Gedanken zu einer deutschen machtpolitischen Position entstand im Winter 1947/48, als er sich mit einer schweizerischen Lösung des Deutschland-Problems befaßte.

Indes, je mehr sich der Ost-West-Konflikt zum Kalten Krieg steigerte, desto realistischer waren auch Friedrichs Gedanken über ein Deutschland bzw. ein Westeuropa zwischen den beiden Blöcken. Seine langsame Abwendung von diesen Gedanken läßt sich auch an seinem zunehmenden Antikommunismus ablesen. Mehrmals äußerte er im Winter 1947/48 die Überzeugung, daß Stalin einen aggressiven Expansionismus verfolge. Am 28. Dezember 1947 verstieg er sich sogar zu der Behauptung, Stalin stünde „vielleicht schon am Atlantik“, wenn Hitler ihm nicht den Weg dorthin verlegt hätte.⁶⁵ War er 1945 der amerikanischen Europa- und Deutschlandpolitik gegenüber noch sehr kritisch gewesen, so wandte er sich jetzt der Supermacht jenseits des Atlantiks offen zu. Betrachtet man daher die Evolution seiner Gedanken zur weltpolitischen Lage und zur Stellung Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg, so ergeben sich für die frühe Nachkriegszeit einige interessante Kontinuitäten zu den Jahren vor 1945, und es wäre genauer zu untersuchen, wie weit diese auch für das Denken anderer Unternehmer gelten. War Friedrich doch 1941 gerade auch deshalb in die Partei eingetreten, weil er in der damals verbreiteten Erwartung eines schnellen Sieges über die Sowjetunion riesige Auf- und Umbauaufgaben auf Deutschland und dessen Wirtschaftseliten zukommen sah. Er glaubte, daß die Männer der Industrie sich jetzt engagieren mußten, um nicht auf dem Abstellgleis zu landen. Man sah ein Drittes Reich als Weltmacht, die nicht mehr unter dem hegemonialen Druck der Amerikaner, Briten und Russen stehen würde. Nur so ist das hektische großraumwirtschaftliche Planen jener Zeit und das Herumreisen deutscher Manager im besetzten Europa voll zu verstehen.

Vier Jahre später lagen diese machtpolitischen Träume objektiv in Schutt und Asche. Dennoch erlebten sie ein „Nachleben“. Es dauerte einige Zeit, bis die neuen Realitäten von den Deutschen wahrgenommen und verarbeitet wurden. Das galt für weite Bevölkerungskreise, einschließlich der politischen Linken, wo man – wenn

⁶³ Ebd., 18.8.1946.

⁶⁴ Ebd., 14.11.1946.

⁶⁵ Ebd., 28.12.1947.

auch vor dem Hintergrund einer ganz anderen Haltung zum Nationalsozialismus – ebenfalls nach einem „deutschen Weg“ zwischen Ost und West, zwischen Kommunismus und Kapitalismus suchte.⁶⁶ Man unterschätzte, wie total die deutsche Position nicht nur militärisch-wirtschaftlich, sondern auch ideologisch-moralisch zerstört war und wie gering die Optionsmöglichkeiten waren. Man unterschätzte auch die Dynamik der Weltpolitik, die fast unaufhaltsam auf den Kalten Krieg und die Teilung Europas in zwei feindliche Blöcke zusteuerte. Insofern stellt Friedrichs Suche nach einem deutschen „Friedensweg“ zwischen Amerika und Rußland eine Variante der damals von deutschen Intellektuellen und Politikern diskutierten Alternativen dar. Je deutlicher sich indessen die Realitäten herauschälten, desto mehr setzte sich auch bei Friedrich eine Westorientierung durch, die er nicht wieder aufgab. Es ist gewiß auch kein Zufall, daß diese Umorientierung zusammenfiel mit seinem offenen Einsatz für liberal-kapitalistische Wirtschaftsprinzipien, für Marktwirtschaft und für Wettbewerb. Denn wenn er nun Westdeutschland in das westliche Bündnissystem eingegliedert sehen wollte und die Idee eines dritten Weges aufgab, so schien es angesichts der unübersehbaren Hegemonialstellung Amerikas auch unvermeidlich, daß die westdeutsche Industrie Organisationsformen hinter sich ließ, die mit Washingtons Konzeption einer multilateralen Weltwirtschaft nicht vereinbar waren. Die deutsche Kartelltradition war in diesem amerikanischen System grundsätzlich dysfunktional. In den Vereinigten Staaten herrschte das Prinzip des oligopolistischen Wettbewerbs, und das galt es nun auch in der Bundesrepublik und in Westeuropa zu verwirklichen. Das Jahr 1947/48 stellt daher in Friedrichs machtpolitischen und wirtschaftlichen Denken einen Wendepunkt dar. Seither war er definitiv ein „Amerikaner“ im Kreise seiner konservativeren Kollegen, vor allem von der Ruhr.

5. Neuordnung der industriellen Beziehungen

Auf dem dritten, hier zu behandelnden Gebiet – dem der Sozialpolitik – ist in Friedrichs Denken keine ähnlich scharfe Wende festzustellen. Vielmehr erfreute er sich von Anfang an bei der Phoenix A.G. als „sozialer Unternehmer“ großer Popularität, der eben nicht den „Herrn im Hause“ hervorkehrte. Er aß gelegentlich mit einfachen Angestellten und Arbeitern in der Kantine zu Mittag und machte als einziges Vorstandsmitglied Betriebsausflüge mit. Das war mehr als eine Attitüde. Hatte seine Konzeption eines Deutschlands zwischen Ost und West, zwischen amerikanischem Kapitalismus und sowjetischem Kommunismus doch eine innenpolitische Kehrseite: die Idee einer Synthese zwischen „Kapital und Arbeit“. Für ihn beruhte diese Synthese zunächst auf seiner Bereitschaft, eine echte Parität zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu akzeptieren und die Gewerkschaften als Sprecher der letzteren anzuerkennen. Wenn er sich daher 1946 eine Zeitlang für die politische Linie des SPD-Vorsitzenden Kurt Schumacher interessierte, so nicht nur wegen dessen Konzeption eines Mittelweges zwischen Ost und West, sondern auch

⁶⁶L. Edinger, Kurt Schumacher, Stanford 1965.

wegen Schumachers Vorstellungen für eine Erneuerung der Beziehungen zwischen „Kapital und Arbeit“.⁶⁷

In der Phoenix A.G., aber auch beim Wiederaufbau der Industrieverbände in Norddeutschland war Friedrich gleich bei Kriegsende mit den wiedererstehenden Gewerkschaften in Berührung gekommen, die damals eine paritätische Besetzung der Firmenleitungen sowie der Organe der wirtschaftlichen Selbstverwaltung forderten.⁶⁸ In Antwort auf diese Bestrebungen kam es beim Kautschukverband bald zu Experimenten mit einem paritätischen Ausschuß, der am 1. August 1946 zum ersten Male tagte und über dessen Arbeit sich Schumacher einige Monate später berichten ließ.⁶⁹ Der SPD-Vorsitzende war von dieser Arbeit und von Friedrichs Offenheit wohl recht angetan. Doch so sehr er auch eine Parität befürworten mochte, der Phoenix-Mann kam bald schon unter den Druck der Amerikaner und seines Vorstandsvorsitzenden Schäfer. Trotzdem hielt er an dem Grundgedanken fest. Denn, wie er Mitte Juni 1946 notierte, im Sozialen lag für ihn „der größte, dringendste Stoff“.⁷⁰ Seine Kontakte mit den Gewerkschaften bestärkten ihn in seiner Kooperationsbereitschaft. Er beschloß, weiterhin für seine „Synthese von Kapital und Arbeit“ zu kämpfen und sich nicht zu scheuen, „ebenso den ‚Kapitalisten‘ entgegenzutreten wie den ‚Radikalist‘ auf der Linken“. Angesichts der Gewerkschaftsfeindlichkeit seiner Kollegen schien es ihm manchmal sogar so, als könnte er gedrängt werden, „von der Unternehmerseite auf die Arbeitnehmerseite überzugehen“. Auf jeden Fall erforderten seine Erlebnisse im Industriellen-Milieu auf diesem Gebiete „Zivilcourage, kraftvolles Eintreten für die mittlere Linie, für Mäßigung, Schutz der Schwachen, Kampf den Übermächtigen“.

Auf die Dauer erwies sich der Druck seiner Kollegen dann freilich doch als zu stark. Friedrich nahm vom Paritätsprinzip Abstand, das in der Verbandsarbeit auf zahlreiche Schwierigkeiten stieß. Um so stärker blieb er dagegen dem Prinzip der informellen Kooperation mit den Gewerkschaften verpflichtet. Auch konzentrierte er sich mehr und mehr auf die Zusammenarbeit mit den gewählten Belegschaftsvertretern, allen voran mit dem langjährigen Betriebsratsvorsitzenden Ludwig Peter, der seiner harmonisierenden Partnerschaftsideologie offenbar besonders zugänglich war. Den Gewerkschaften sprach er weiterhin eine wichtige Funktion als Tarifpartner auf höherer Ebene zu. In diese Richtung wirkte er jedenfalls unermüdlich im Präsidium des BDI, in dem eine Reihe von ausgesprochen gewerkschaftsfeindlichen Unternehmern saß. Zwar lehnte er – insofern seine 1947 gewonnene Linie konsequent verfolgend – die von den Gewerkschaften 1950 geforderte Ausdehnung der paritätischen Mitbestimmung nach dem Montanmodell auf andere Branchen ab;⁷¹ aber zugleich trat er für eine Annahme und echte Verwirklichung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 ein. Ebenso versuchte er die „Sozialistenfresser“ in der

⁶⁷ Wolf-Dieter Narr, CDU – SPD. Programm und Praxis seit 1945, Stuttgart 1966, S. 114 ff.

⁶⁸ Berghahn, Americanisation, S. 207 ff.

⁶⁹ OAF-TB, 21.1.1947.

⁷⁰ Ebd., 16.6.1946.

⁷¹ W.M. Blumenthal, Codetermination in the German Steel Industry, Princeton 1956; B. Muszynski, Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen, Meisenheim 1975; Horst Thum, Mitbestimmung in der Montanindustrie, Stuttgart 1982; Gabriele Müller-List (Hrsg.), Montanmitbestimmung, Düsseldorf 1984.

Unternehmerschaft und im BDI, die noch den „gewerkschaftsfreien“ Zeiten der dreißiger Jahre nachhingen, davon zu überzeugen, daß Gewerkschaften im parlamentarisch-demokratischen Staat nicht nur eine legitime Funktion hatten, sondern auch, daß mit ihnen an einer erneuten Institutionalisierung von Arbeitskonflikten gearbeitet werden müsse und könne.

Als ihm dies wegen der Opposition der Konservativen im eigenen Lager nicht sofort gelang, schuf er im Rahmen der Hamburger Industrie den Dialog mit den Gewerkschaften. So geschah zum Beispiel, was in Deutschland, wenn überhaupt, nur sehr selten vorgekommen war: Friedrich sprach auf Gewerkschaftstagungen, während umgekehrt lange vor den sechziger Jahren führende Gewerkschafter und Sozialdemokraten zum Vortrag vor Hamburger Unternehmern geladen wurden.⁷² Von hier aus war es für ihn dann tatsächlich nur ein kleiner Schritt, das Gespräch mit Ludwig Rosenberg und anderen DGB-Führern zu suchen und sich 1966 schließlich in der „Konzertierten Aktion“ zu engagieren, der der „rote“ Wirtschaftsminister Karl Schiller vorsah.⁷³ Als Präsident der BdA bemühte er sich dann Anfang der siebziger Jahre in ökonomisch zunehmend schwierigen Zeiten, den einmal geknüpften Draht trotz vieler Anfeindungen seiner Kollegen nicht abreißen zu lassen.⁷⁴

Es ist gelegentlich gesagt worden, daß zwischen den Konzeptionen, die die westdeutsche Industrie nach dem Zweiten Weltkrieg zu einer Neuordnung der industriellen Beziehungen entwickelte und der Idee der nationalsozialistischen Betriebsgemeinschaft eine direkte Brücke bestehe. Soweit es die geistige Entwicklung Friedrichs betrifft, ist diese Verbindung nicht ganz von der Hand zu weisen. Seine ersten Tagebuchaufzeichnungen aus dem Jahre 1945 geben darauf diverse Hinweise. Mitte Mai fragte er beispielsweise nach den Fortwirkungen „der sozialen und nationalen Ideenwelt, die sich im Nationalsozialismus und in der Erscheinung des Führers (...) wie in einem Brennspiegel sammelten und die vielfach Ideen des Zeitalters“ gewesen seien.⁷⁵ Wenn er sich – dabei den verbrecherischen Charakter der Hitler-Diktatur grotesk unterschätzend – zugleich die Frage stellte, was aus jener Zeit an „Gutem“ über die Niederlage hinweggerettet werden könne, so dachte er offenbar auch an die Beziehungen zwischen „Kapital und Arbeit“.

Indessen wäre es falsch, daraus zu schließen, Friedrich habe weiterhin von einer hierarchisch gegliederten NS-Betriebsgemeinschaft und von einem gewerkschaftsfreien Staat geträumt. Er wollte – wie er Ende Mai 1945 notierte – den Arbeiter an der Verantwortung beteiligen und lehnte den Grabenkampf von Unternehmer- und Arbeitnehmerorganisation sowie die Unterdrückung oder Isolierung der letzteren ab.⁷⁶ Bei der Formulierung dessen, was er nach der nationalsozialistischen Katastrophe anstrebte, halfen ihm gerade auch seine Gespräche mit seinem Fahrer, einem alten Sozialdemokraten.⁷⁷ An diesem Gedankenaustausch erstaunte ihn anfangs, „wie fest bei geschulten Sozialdemokraten die Marxsche Theorie“ verwurzelt war und „als ‚Weltbild‘ zur Erklärung jeder Erscheinung herangezogen“ wurde. Als

⁷² Berghahn/Friedrich, Otto A. Friedrich, S. 238 ff.

⁷³ Ebd., S. 313 ff.

⁷⁴ Ebd., S. 350 ff.

⁷⁵ OAF-TB, 19.5.1945.

⁷⁶ Ebd., 28.5.1945.

⁷⁷ Ebd., 14.6.1945.

Friedrich seinem Fahrer eines Tages erklärte, „Hitler habe [die] Stellung des Arbeiters gegenüber [dem] Unternehmer gefestigt und [die] grundsätzliche Unternehmershaltung verbessert“, ließ dieser nicht nur an Hitler kein gutes Haar, sondern meinte darüber hinaus, daß „große Geldinteressen und Unfähigkeit, Arbeitslosigkeit anders als durch Krieg zu beseitigen“, „letztlich für das Ende von 1945 verantwortlich“ seien. Auch sei es dem Arbeiter im Dritten Reich materiell keineswegs bessergegangen. Vielmehr seien die Reallöhne gesunken, während die Arbeitsbeschaffung der Kriegsvorbereitung gedient habe. Am Ende weigerte sich Friedrichs Gesprächspartner strikt, einzugestehen, „daß Hitlers Kampf um die soziale Stellung des Arbeiters (...) mehr als schöne Rede“ gewesen sei, „um seine Parteiherrschaft und Kriegsziele zu erreichen“.⁷⁸

In seiner Suche nach dem „Guten“ im Nationalsozialismus hiernach offenbar ernüchert, begann Friedrich in weiteren Diskussionen mit seinem Fahrer bald darauf „Gedanken über einen freien Sozialismus“ zu entwickeln, als deren mögliche Bannerträger er die „jungen zurückkehrenden Soldaten“ sah. Vor dem Hintergrund solcher Überlegungen ist wohl auch sein schon erwähntes Interesse für Schumacher zu verstehen, von dem er im April 1946 einen in der „Zeit“ erschienenen Artikel ausschnitt und mit der Randbemerkung versah: „Contrat social‘, Gandhi ‚Mein Leben‘ und ‚Lehre und Tat‘, ‚Steins Reformen‘ usf.“⁷⁹ Doch ähnlich wie er sich von dem Gedanken einer Parität von „Kapital und Arbeit“ entfernte, so erschien ihm wohl auch Schumachers demokratischer Sozialismus bald als zu radikal. Statt dessen wandte er sich Ideen zu, die auch auf dem linken Flügel der CDU vertreten wurden. Einen Gedankenaustausch, den er 1946 mit Heinrich Brüning führte, sowie seine beginnenden Kontakte mit den Kirchen verstärkten seine Hinwendung zu einem christlichen Sozialismus der norddeutsch-protestantischen Variante. Schließlich und je näher seine Übernahme des Vorstandsvorsitzes der Phoenix A.G. von Schäfer rückte, desto deutlicher kamen – zumindest für den Innenbetrieb der Firma – Gedanken hinzu, die offenbar vom Fordismus und dem seinerzeit vieldiskutierten Human-Relations-Modell der Amerikaner inspiriert waren.⁸⁰ Von seinem Betriebsratsvorsitzenden ließ er sich über eine württembergische Firma berichten, die „dem Arbeiter eine Zeitvorgabe gebe und die gewonnene Zeit auszahle“.⁸¹ Weiterhin setzte sich, wie er hörte, dort einmal im Monat „eine Gruppe besonders intelligenter, aufrichtiger Leute zusammen, um über Fragen der Menschenführung zu sprechen und die Ergebnisse in den Abteilungen zusammenzutragen“. Friedrich erfuhr auch von einer anderen Firma, die sich bemühte, „den Arbeiter an den Ergebnissen zu beteiligen, die durch bessere Instandhaltung und richtige Behandlung der Maschinen und durch neue technische Entwicklungen erzielt werden“ könnten. Es gebe hierbei „zwei starke Ansatzpunkte: 1.) die Chance des Mehrverdienstes, 2.) die Freude an der eigenen Arbeit und die Bewertung dieser Arbeit“.⁸² Das schien in der Tat vor allem den Amerikanern abgelauscht.

⁷⁸ Ebd., 24.7.1945.

⁷⁹ Beim Tagebuch abgeheftet.

⁸⁰ Berghahn, *Americanisation*, S. 247 ff.; Charles S. Maier, *Between Taylorism and Technocracy*, in: *Journal of Contemporary History*, 1970, S. 27-61.

⁸¹ OAF-TB, 20.9.1948.

⁸² Ebd., 15.11.1948.

Friedrich interessierten diese Ideen sehr. Mitte November 1948 finden wir ihn in einem Gespräch mit einem Kollegen „über neuere Entwicklungen wie den Kampf der Manager in Amerika um die Mitarbeit der Arbeitnehmer gegen die Übermacht des Staates und die Politisierung der Arbeitnehmer“. Der inzwischen von ihm eingestellte Referent für betriebliche Öffentlichkeitsarbeit, Paul Kura, wurde beauftragt, „eine Eingabe wegen Fords Arbeitsmethoden“ zu machen, die Friedrich dann mit ihm durchsprach. In seinem Tagebuch vermerkte er dazu:⁸³ „Ich habe ihm die anderen Unterlagen, die ich aus Amerika über Industriebeziehungen zum Arbeiter gesammelt habe, überlassen und vorgesehen, daß er mir einmal in der Reifenfabrik zu ähnlicher Arbeit die Ansätze, von denen er spricht, zeigt.“ Insgesamt, so fügte er hinzu, stehe er „diesen Dingen mit großer Sympathie gegenüber“. Zugleich betonte er aber auch hier die Notwendigkeit, industriekulturelle Importe aus Amerika, wie auch bei der Wettbewerbsneuordnung, auf die deutschen Verhältnisse zuzuschneiden. Inzwischen empfahl er seinen Kollegen, die das amerikanische System nicht kannten, dessen genaues Studium. Als der Chef der Metzeler Reifen A.G. Anfang Dezember 1948 sein großes Interesse „an der Schaffung einer Verständigung mit der Arbeiterschaft“ bekundete, versprach Friedrich, „ihm die Aufsätze von Henry Ford II“ und das amerikanische System „der Mitunternehmerschaft der Arbeiter“ zu geben.⁸⁴ Derweil schlug sein Bruder Carl vor, die Phoenix A.G. solle doch jedes Jahr einen Stipendiaten an die Harvard Business School entsenden, „da sie außerordentlich gut sei und aus ihr die besten Geschäftsleute in Amerika hervorgingen“.⁸⁵ Seine Amerikareise im Januar 1949 gab ihm weitere Anregungen, die er in einem Bericht über „Arbeiter und Angestellte in Amerika“ niederlegte.⁸⁶ Und wann immer er nach seiner Rückkehr vor Kollegen sprach, er versäumte nie, auch auf die Arbeiterfrage und transatlantische Vergleiche einzugehen.

Was ergibt sich daher am Ende dieses Beitrags, der nicht nur das Handeln, sondern auch das Denken und die Verarbeitung von oft traumatischen Erfahrungen durch einen prominenten Unternehmer analysieren wollte? Sucht man nach Kontinuitäten in Friedrichs Gedankenbildung, so scheint er letztlich doch weniger auf seine Erfahrungen unter dem Nationalsozialismus zurückgegriffen zu haben als auf die Zeit vor 1933. Bereits vor seiner Übersiedlung in die Vereinigten Staaten war er sozialen Fragen gegenüber aufgeschlossen gewesen. Seine erste Frau Ruth wird ihn als Sozialistin in diesen Auffassungen eher bestärkt haben. Auch seine Mutter, obwohl den Marxismus ablehnend, stand ideologisch links. In einem späteren Brief an seinen Patensohn Wolf-Dieter Yorck zu Wartenburg gestand er, als junger Mann sogar einmal fast Kommunist gewesen zu sein.⁸⁷ Sowenig daher die Bedeutung seiner Erfahrungen im Dritten Reich – ob hinsichtlich der Kartellfrage oder der deutschen Rolle in der Weltpolitik oder schließlich der Sozialpolitik – heruntergespielt werden soll und darf, für Friedrichs Gedankenbildung sind die formativen Jahre nach dem Ersten Weltkrieg weit höher zu veranschlagen. Die schweren Zeiten, die er nach dem

⁸³ Ebd., 18.11.1948.

⁸⁴ Ebd., 4.12.1948.

⁸⁵ Ebd., 20.1.1949.

⁸⁶ Ebd., 3.3.1949.

⁸⁷ ACDP, NL Friedrich, I-093, 031/1, O.A. Friedrich an W.-D. Yorck, 15.4.1966.

Tode seines Vaters miterlebte, prägten ihn ebenso wie seine Tätigkeit für Goodrich. Sie halfen ihm, eine Einsichtsfähigkeit und Flexibilität zu entwickeln, die ihm die spätere erneute Anpassung an die veränderten weltpolitischen und weltwirtschaftlichen Umstände der Nachkriegszeit erheblich erleichterte.

Seine Kollegen, die nach 1945 mit sehr ähnlichen Fragen konfrontiert wurden, erwiesen sich vielfach als viel schwerfälliger. Auf jeden Fall stieß Friedrich schon im Kreise der Kautschukindustrie wiederholt auf Ablehnung. Die Vorschläge, die er zu den anstehenden Problemen zu machen hatte, waren ihnen zu radikal. Noch mehr galt dies für seine Kollegen im BDI-Präsidium, in dem die Konservativen von der Ruhr und der von ihnen gekürte Fritz Berg lange Zeit den Ton angaben. Wie letzterer während eines Trinkgelages in angeheiteter Stimmung seinem Tischnachbarn Friedrich einmal gestand, wurde der Harburger Industrielle als ein Unternehmer angesehen, der nicht ganz „zu uns“ gehörte.⁸⁸ Der Polterer Berg empfand zudem Friedrichs Intellektualität sehr stark, die ihn zugleich anzog und befremdete. Kein Wunder also, wenn seine Kollegen ihn im Sachlichen immer wieder zu bremsen versuchten, während man ihn seine gut formulierten und tieferschürfenden Reden auf öffentlichen Feiern halten ließ und sich seiner als Vermittler bediente. Hier war er, der Erhard und Adenauer gut kannte und der im großen wie im kleinen immer wieder um eine Synthese rang, wie er es bei der Ausformung seiner Grundpositionen in der frühen Nachkriegszeit getan hatte, ein einflußreiches Vorbild. Aus diesem Grunde lohnt es sich, seine Verarbeitung der Vergangenheit nach 1945 zu studieren und zu versuchen, seine geistige Entwicklung als Röntgenplatte zu benutzen für eine Durchdringung des industriellen Milieus, in dem er sich bis zu seinem Tode im Jahre 1975 bewegte.

⁸⁸ Berghahn/Friedrich, Otto A. Friedrich, S. 226 f.

Paul Erker

Ernst Heinkel: Die Luftfahrtindustrie im Spannungsfeld von technologischem Wandel und politischem Umbruch

1. Einleitung

Im Februar 1946 schrieb Ernst Heinkel an den für ihn zuständigen Entnazifizierungsausschuß:

„Nachdem es unmöglich ist, mich jemals wieder mit Flugzeugbauproblemen zu beschäftigen, möchte ich mich nunmehr mit allen mir zur Verfügung stehenden Kräften an dem Wiederaufbau des demokratischen Staates und der deutschen Wirtschaft beteiligen. Ich tue dies um so lieber, als ich gerade wegen meiner demokratischen Überzeugung im Dritten Reich stets verfolgt wurde und nun frei von diesen Schwierigkeiten meinen Anteil am Wiederaufbau des neuen Staates leisten kann.“¹

Als Heinkel diese Zeilen schrieb, war er 58 Jahre alt. Er wohnte in der kleinen mittelfränkischen Gemeinde Windsbach im Hause seiner Schwiegereltern und wartete auf sein Entnazifizierungsverfahren. Von der Ernst Heinkel AG, einem Luftfahrtkonzern mit Stammsitz in Rostock, in dem 1944 in insgesamt 33 Haupt- und Nebenwerken fast 50 000 Leute gearbeitet hatten und der einen Umsatz von über 1/2 Mrd. RM aufgewiesen hatte, war nicht viel übriggeblieben. Die Hauptwerke in der SBZ waren zerstört oder verloren, auch die Neben- und Auslagerungswerke in Österreich enteignet, und das allein verbliebene kleine Werk in Stuttgart-Zuffenhausen stand unter Treuhänderschaft. Die deutsche Luftfahrtindustrie hatte angesichts eines Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsverbotes sowie auf lange Sicht fehlender staatlicher Subventionen praktisch aufgehört zu existieren, und Heinkels unternehmerische Zukunft lag im ungewissen.

Wie kaum ein anderer Flugzeugunternehmer hatte Ernst Heinkel die Höhen und Tiefen einer Industriebranche mitgemacht, die sich erst in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelt hatte und damit ein vergleichsweise junger Wirtschaftszweig war. Von Anfang an war die Flugzeugtechnologie in den Strudel politischer und militärischer Interessen geraten. Im Ersten Weltkrieg noch in den Kinderschuhen steckend, nahm die neue Hochtechnologie international vor allem seit Mitte der

¹ Brief Heinkels an die Spruchkammer Ansbach-Land vom 14.2.1946, in: Amtsgericht München, Registratur S, Entnazifizierungsakten Heinkel, Bd. 3.

zwanziger Jahre einen rasanten Aufschwung. Mit Aufrüstung, Krieg, Nachkriegszeit und Wiederbewaffnung folgte die Technologie und die mit ihr verbundene Industrie in den folgenden Jahren weitgehend dem Rhythmus der politischen und militärischen Entwicklung. Erst in den sechziger Jahren läßt sich eine gewisse Zäsur setzen. Die wesentlichen technologischen Entwicklungen waren abgeschlossen und ausgereift, und auch die Flugzeugindustrie befand sich nach heftigen Turbulenzen in einem Konzentrations- und damit Stabilisierungsprozeß.

Von Anfang an hatten sich um diese neue Technologie spezifische Expertengremien, technische „communities“ und politische wie militärische Interessenträger formiert, die versuchten, die weitere Entwicklung in ihrem Sinne zu beeinflussen, zu steuern, voranzutreiben und zu funktionalisieren. An der Spitze der zunächst noch kleinen Entwicklungsfirmen, die dann aber bald zu großen Flugzeugkonzernen expandierten, standen technologie- und fortschrittsbessene Ingenieure und Erfinder-Unternehmer. Es war ein neuer Typ von Industrieelite, die sich nicht nur im Ringen um die Gunst der für die Entwicklung der Großtechnologie nötigen Staatsgelder intern heftig bekämpfte; die sich bald abzeichnende Trennung des technologischen Pfades in Flugmotorenbau und Flugzeugzellenbau brachte die Luftfahrtindustriellen auch in Konflikt mit der gleichfalls am Beginn rascher Innovationszyklen stehenden Autoindustrie. Mit der neuen Flugzeugtechnologie befaßten sich aber auch der Staat und seine jeweiligen Regierungs- und Militärstellen, denen die neue Technologie als nationales Prestigeobjekt galt. In der NS-Zeit dominierte ein zunehmend technizistisches Regime das Geschehen, das in der neuen Technologie ein willkommenes Instrument im Rüstungswettlauf und dann den erhofften Ausweg aus einer verfahrenen Kriegssituation sah. Die staatlichen Stellen gerieten damit in Gegensatz zu den Interessen der Luftfahrtunternehmer, denn der technologische Ehrgeiz, der Erfinder-Unternehmer wie Regierungsbehörden gleichermaßen beherrschte und zunächst am gleichen Strang hatte ziehen lassen, führte beide mehr und mehr zu unterschiedlichen Zielen. Man verhedderte sich schließlich zwischen dem, was technologisch machbar, militärisch wünschbar, politisch erforderlich und schließlich finanziell realisierbar war.

Wenn es je so etwas wie eine NS-Technologie gegeben hat, dann war es die Flugzeugtechnologie.² Keine andere Branche stand so im Mittelpunkt der rüstungs- und kriegswirtschaftspolitischen Bemühungen des NS-Regimes, keine andere Technologie war mehr ein Kind der NS-Rüstungspolitik als diese. Keine andere Technik erreichte auch so schnell den Charakter von „Big Technology“, einer neuen Groß- und Hochtechnologie, die auch über das Kriegsende hinweg Gegenstand des technologischen Wettrennens und eine der Schlüsseltechnologien im Kalten Krieg blieb. In der Tat blieb die Flugzeugtechnologie auch nach 1945 Gegenstand einer Politisierung und Militarisierung. In der Konstellation der sich um die Technologie gruppierenden „communities“ und Interessenvertreter gab es zwar einige Veränderungen, allerdings weniger in ihrer personellen Zusammensetzung, eher in ihrem politischen und wirtschaftlichen Gewicht. Aus den Wiederaufbaujahren der „Wirtschaftswunder-Zeit“ waren Flugzeugtechnologie und Luftfahrtindustrie zwar nicht

²Vgl. dazu jetzt Monica Renneberg, Marc Walker (Hrsg.), *Science and Technology in National-socialist Germany*, Cambridge 1993.

zuletzt durch die Besatzungspolitik der Militärregierungen gleichsam hinauskatapultiert worden. Die Technologie und ihre Branche waren weitgehend verschwunden und spielten im Boom der fünfziger Jahre keine Rolle. Danach aber gerieten beide, gleichsam als Spätheimkehrer der deutschen Wirtschaft und Wissenschaft, in den Sog der Wiederaufrüstungsdebatte. Die Technologie und ihre Erfinder-Unternehmer wurden gleichzeitig auch zu Brennpunkten der technologischen und wirtschaftlichen Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsorientierung der jungen Bundesrepublik, die sich zwischen einem rückwärtsgewandten Technik-Mythos und einem von Zukunftsängsten gespeisten Syndrom von der Technologie-Lücke vollzog. Mehr denn je hingens Existenz und Zukunft der Flugzeugindustrie am Tropf staatlicher Gelder. Der weitgehend ungebrochene technologische Ehrgeiz der Erfinder-Unternehmer kollidierte nun aber mit veränderten Zielsetzungen der neuen Regierung; denn die Suche nach technischen Spitzenleistungen, die durchaus hinter der staatlichen Luftfahrtspolitik stand, war jetzt ganz in den Kontext der neuen europäischen und transatlantischen Beziehungen eingebunden und von diesen kanalisiert. Auch in den fünfziger Jahren war es daher eine Besonderheit der Luftfahrtindustrie, daß die Technologie und ihre spezifischen politischen Chancen und wirtschaftlichen Erfordernisse zum Dreh- und Angelpunkt zwischen unternehmerischem Verhalten und staatlichem Handeln wurden.

Ernst Heinkels unternehmerisches Leben zwischen 1924 und 1958 spiegelt wie keines sonst diese Entwicklung in all ihren Facetten wider, trug diese aber auch mit und prägte sie. Die Untersuchung beleuchtet daher die Ereignisse und Entwicklungen aus der Perspektive der Unternehmerbiographie. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Erfahrungen Heinkel als Repräsentant der deutschen Industrielite in der NS-Zeit, den Besatzungsjahren und der frühen Bundesrepublik machte, wodurch seine Einstellungen, Normen und Orientierungen beeinflusst wurden und welche Auswirkungen diese Erfahrungen vor allem auf Heinkels Haltung und sein praktisches Handeln als Teil der wirtschaftlich-gesellschaftlichen Führungsgruppe in den Anfangsjahren der Bundesrepublik gehabt hatten. Daß die Technologie eine zentrale Rolle bei der Erfahrungsbildung Heinkels spielte, ist eine erste Prämisse dieses Beitrages.

Heinkels unternehmerische Aktivitäten waren wie wohl bei kaum einem anderen Unternehmer von den Zwängen und engen Handlungsspielräumen der traditionell subventionsabhängigen Luftfahrtindustrie bestimmt. Wie kaum eine andere Industriebranche waren die Flugzeugunternehmen in ihrem Entstehen und in ihrer Weiterentwicklung den jeweiligen ordnungspolitischen Bemühungen der staatlichen Stellen und damit einer Politisierung unterworfen, insbesondere in der NS-Zeit, als die kleinen, innovativen Entwicklungsunternehmen zu großen Produktions- und Rüstungskonzernen aufgebläht wurden. Die staatlichen Versuche zur Beherrschung und Funktionalisierung einer neuen Großtechnologie lassen sich am Beispiel Heinkels eingehend analysieren, und dabei auch die Reservate unternehmerischer Entscheidungs- und Technikkompetenz sichtbar machen, die jedoch einerseits durch die staatliche Finanz- und Kreditpolitik, andererseits durch technologische Vorgaben zunehmend ausgehöhlt und unterlaufen wurden. Die Politisierung hielt aber auch nach 1945 an, als die ehemalige Luftfahrtindustrie in den Strudel zuerst der alliierten Industriepolitik, dann der europapolitischen Technologiebemü-

hungen und schließlich ins Zentrum der bundesdeutschen Wiederaufrüstungsdebatte geriet. Man weiß bisher noch wenig über die wirtschafts- und industriepolitischen Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Prozeß der Wiedereingliederung der Unternehmensbereiche in marktwirtschaftliche Strukturen und deren gleichzeitige ordnungs- und subventionspolitische Abfederung. Am Beispiel Heinkels läßt sich das konkret verfolgen.

Heinkel repräsentierte schon vor 1945 die *alte*, in der Zeit der Weimarer Republik sozialisierte Unternehmer-Generation; zugleich war er aber ein Vertreter der *neuen*, zukunftssträchtigen und später vor allem im süddeutschen Raum angesiedelten Technikunternehmen. Die Schar der Unternehmer in dieser Branche wies große, spezifische Unterschiede etwa zum Kreis der Ruhrindustriellen auf: Die Luftfahrtindustriellen der Weimarer- und NS-Zeit waren ein relativ kleiner Kreis, weit verstreut über das ganze Reich, d.h. ohne besonders enge Kommunikation. Es waren noch Erfinder-Unternehmer in einer von einer komplexen Technologie mit raschen Innovationszyklen geprägten Branche und daher großem Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Von Branchensolidarität konnte nicht viel die Rede sein, weder vor noch nach 1945, vielmehr war es eine Gruppe eigenbrötlerischer, auch persönlich zerstrittener und von technologischem Ehrgeiz und Wettlauf geprägter Familienbetriebe.

Zwei Ebenen des unternehmerischen Handelns lassen sich für Heinkel deutlich unterscheiden: zum einen seine nach innen gerichtete Unternehmenspolitik, d.h. die personal- und produktionspolitischen Entscheidungen, sein Selbstbild und Auftreten als Unternehmensleiter, zum anderen sein nach außen gerichtetes branchen-, wirtschafts- und industriepolitisches Agieren und Taktieren gegenüber den staatlichen Stellen. Dabei lassen sich drei Erfahrungs- und Problembereiche identifizieren, auf die sich Heinkels Aktivitäten und Vorstellungen vor allem bezogen und die sein unternehmerisches Leben wie ein roter Faden durchzogen: Erstens das Problem des Zusammen- bzw. Gegeneinanderspielens von Staat und Privatunternehmer angesichts der Herausforderung technischer Innovationen und wirtschaftlichen Wettbewerbs. Zweitens das Problem der Unternehmensfinanzierung von Großtechnologien bzw. das Verhältnis von staatlicher Investitionslenkung oder -unterstützung und unternehmerischen Spielräumen. Drittens schließlich das Problem der Gestaltung der innerbetrieblichen Beziehungen bzw. die Lösung des Widerspruchs zwischen patriarchalisch organisiertem Zusammengehörigkeitsgefühl und den Betriebsstrukturen eines diversifizierten Großkonzerns – ungeachtet, ob das Etikett nun NS-Betriebsgemeinschafts-Ideologie oder Solidargemeinschaftsidee der fünfziger Jahre hieß. In der Tat gab es für Heinkel – trotz aller Systembrüche – eindeutige Kontinuitäten dieser Problemstellungen, und so fielen auch seine Antworten und Lösungsversuche zwischen den 1930er und 1950er Jahren ziemlich ähnlich aus.

Ernst Heinkel gehörte nicht zu den Nachkriegsunternehmern, die sich ordnungspolitische Gedanken um die zukünftige deutsche Wirtschaft machten, wie die Schwerindustriellen an Rhein und Ruhr, oder aber Konzepte zur internationalen Wirtschafts- und Industrieverflechtung entwarfen und vertraten, wie manche Leiter der Chemie-, Kunststoff-, Gummi- und Elektroindustrie. Heinkel ging es vor allem um technologie- und innovationspolitische Strategien von Staat und Wirtschaft. Mit einigen Entwürfen zu europapolitischen Kooperationsplänen, etwa seiner Forde-

rung nach einem Schuman-Plan für die Luftfahrtindustrie, ließe er sich nach Intention und Motiven noch am ehesten in die Nähe ähnlicher Aktivitäten der Eisen- und Stahlindustriellen rücken. Aber Heinkel war weder einer der „amerikanisierten“ Unternehmensleiter wie Otto A. Friedrich oder Ludwig Vaubel, noch einer der auf Restauration ihrer wirtschafts- und industriepolitischen Macht erpichten Ruhrindustriellen wie Günter Henle oder Hermann Reusch.³ Obwohl Heinkel in den fünfziger Jahren zur kleinen und in ihrer Zusammensetzung schillernden „community“ der im Flugzeugbau tätigen Industriellen gehörte, war gerade er es, der zum Symbol des damaligen deutschen Technik-Mythos wurde und außerordentliche Popularität genoß. Von seiner technologischen Basis war Heinkel ein „Newcomer“ in der deutschen Industrieelite, von seiner Unternehmerfunktion und Unternehmensführung als Herr im eigenen Konzern jedoch gleichzeitig ein „alter“ Typ des Unternehmers. Heinkel war kein politischer Unternehmer, sondern ein technischer Unternehmer, der weitgehend alleine seinen technischen Zielen nachjagte und dabei mit seinem schwäbischen Dickschädel allenthalben aneckte, gleichgültig ob es sich dabei um NS- und RLM-Behörden oder Stellen des Bonner Verteidigungs-, Verkehrs- und Wirtschaftsministeriums handelte. Industrielle wie Heinkel befragten NS-System wie Bundesrepublik weniger nach ihrem politischen Gesamtkonzept, sondern dienten sich als Spezialisten und Experten an. Politische Distanz oder Nähe hing zunächst und vor allem davon ab, inwieweit der Staat die Möglichkeit zur Verwirklichung von technologischen Projekten und Entwicklungen gab. Insofern geraten mit der Unternehmer-Person Ernst Heinkel vielfach andere Felder der wirtschafts- und unternehmenspolitischen Geschichte der NS- bzw. Bundesrepublik-Zeit ins Blickfeld, als der biographische Zugriff auf die Ruhr- oder Chemieindustriellen eröffnet: die spezifischen Interessenkonstellationen und Technikdebatten in der NS-Zeit, die Entnazifizierung und technologische bzw. wirtschaftliche Vergangenheitsbewältigung und die Wiederaufbaubemühungen zwischen ökonomischem Entschuldungsproblem und technologischer Funktionalisierung der Europa-Idee.⁴

³Vgl. dazu allgemein Paul Erker, *Industrieeliten in der NS-Zeit. Anpassungsbereitschaft und Eigeninteresse von Unternehmern in der Kriegs- und Rüstungswirtschaft 1936-1945*, Passau 1994 sowie Volker Berghahn, *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*, Frankfurt 1985; Volker R. Berghahn/Paul Friedrich, *Otto A. Friedrich, ein politischer Unternehmer. Sein Leben und seine Zeit, 1902-1975*, Frankfurt 1993. Zu Henle vgl. Werner Bühner, *Ruhrstahl und Europa. Die Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie und die Anfänge der europäischen Integration 1945-1952*, München 1986.

⁴Die Untersuchung stützt sich nahezu ausschließlich auf den umfangreichen Nachlaß Heinkels, der im Privatarchiv der Familie in Stuttgart liegt; darin finden sich sowohl Quellen aus Heinkels Unternehmenstätigkeit, d.h. Werksunterlagen ab etwa 1930, Aufsichtsratsprotokolle, Betriebsversammlungsreden, Besprechungsnotizen, aber auch sämtlicher privater Schriftwechsel seit 1945, die Entnazifizierungsunterlagen und die Materialien zu seiner Autobiographie. Heinkel hatte die für die Historiker angenehme Eigenschaft, sich zum Teil umfangreiche Gedankennotizen zu machen und diese dann auch später auf Schreibmaschine tippen zu lassen. Insgesamt umfaßt der Nachlaß (zusammen mit den ebenfalls umfangreichen technischen Unterlagen) etwa 500 Aktenordner. Ich danke Herrn Karl-Ernst Heinkel für die großzügige und vertrauensvolle Unterstützung. Herangezogen, vor allem als Quelle für die Perzeptionsweise Heinkels, wurde auch seine Autobiographie: *Ernst Heinkel, Stürmisches Leben*, Stuttgart 1953. Weniger ergiebig und insbesondere am technischen Wirken Heinkels interessiert die Biographie von H. Dieter Köhler, *Ernst Heinkel – Pionier der Schnellflugzeuge*, Koblenz 1983. Zur Luftfahrtindustrie in

2. Unternehmerinteresse zwischen Kooperation und Konflikt: Luftfahrtpolitik und Flugzeugindustrie in der NS-Zeit

„Ich habe stets den Standpunkt vertreten,“ so äußerte Heinkel in seiner Begrüßungsrede zur Aufsichtsratssitzung der Ernst Heinkel AG (EHAG) am 13. November 1943, „daß die finanzielle Entwicklung unseres Unternehmens oder die Erzielung eines bestimmten Gewinns nicht ausschlaggebend ist. Die Befriedigung unserer Arbeit werden wir dann haben, wenn wir wissen, zu der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und damit zum Endsieg möglichst viel beigetragen zu haben. Bei all unseren Überlegungen werden wir also davon ausgehen, wie können wir als Einzelne und als Arbeitsgemeinschaft am meisten dem Vaterland dienen. Die Antwort möchte ich für unser Unternehmen kurz darin zusammenfassen, daß wir mithelfen wollen, durch Verbesserungen unserer laufenden Flugzeugtypen, durch rascheren Bau der neuen Baumuster, durch Verbesserung der Fertigungsmethoden, schneller [zu] arbeiten und durch diese Einsparung von Stunden mit derselben Anzahl von Arbeitskräften mehr [zu] leisten.“⁵

Das war eine deutliche Unterordnung der Unternehmensinteressen oder gar persönlicher Ziele unter die Kriegsziele und Rüstungserfordernisse, ganz im Sinne des NS-Regimes. Heinkel, so schien es, war ein sicherer Kantonist der unter den Bedingungen des totalen Krieges agierenden Rüstungsindustrie. Aber dieses einfache Bild wies mehrere Schattierungen auf. Heinkel erlebte den wirtschaftlichen und organisatorischen Höhepunkt seines Konzerns als weitgehend entmachteter Aufsichtsratsvorsitzender, abgeschoben ins „technologische Exil“ nach Wien, bedrängt von Ermittlungen und Vernehmungen der Wiener Gestapo und des Berliner Justizministeriums, und in seiner Entscheidungsbefugnis vom Reichsluftfahrtministerium (RLM) und dem neuen Unternehmensvorstand unter Karl Frydag weitgehend eingeschränkt. „Ich muß Sie dringend auffordern“, hieß es in einem Briefentwurf an Frydag vom April 1944, „Ihre Einstellung zu mir zu ändern. Gerade weil Sie nur einen Bruchteil Ihrer Zeit in Aufgaben im Vorstand widmen können, ist es nicht vertretbar, mich in der bisher geübten Weise kaltzustellen und auszuschalten.“⁶ Heinkel, einst Aushängeschild und Hauptlieferant der deutschen Luftwaffe, sah sich konzernintern wie rüstungspolitisch ausgebootet, während das Unternehmen, das seinen Namen trug, eine tragende Stütze der sich auf die Luftfahrtindustrie konzentrierenden Kriegswirtschaft bildete. Damit hatte eine Entwicklung ihren Höhepunkt erreicht, die schon früh angelegt war und auch in der Erfahrungsbildung Heinkels tiefe Spuren hinterlassen hatte. In einem immer komplexeren und von einer politischen Befehlswirtschaft zunehmend dominierten Rüstungsprozeß mit seinen oft wechselnden Gewinnern und Verlierern bei der knappen Ressourcenverteilung hatte sich Heinkel immer öfter mit dem Problem von Eigeninteresse versus Bran-

der NS-Zeit (kaum aber für die Zeit nach 1945 bzw. 1955) besteht eine reiche Forschungsliteratur, die die Einordnung in den Kontext erleichtert.

⁵ Rede anlässlich der Aufsichtsratssitzung vom 13.11.1943, in: Akt ‚Ansprachen/Reden/Vorträge 1937-1957‘.

⁶ Brief Heinkels an Frydag vom 17.4.1944, in: Akt ‚Korrespondenz Frydag 1943-46‘.

chen- und NS-System-Interessen sowie von Zwangslagen und Handlungsspielräumen für unternehmerisches Agieren konfrontiert gesehen.⁷

Erste Ursachen der verfahrenen Lage Anfang der vierziger Jahre hatten in der persönlichen Prägung und der beruflichen Sozialisation gelegen, die Heinkel in die NS-Zeit mitbrachte.⁸ Aus einer württembergischen Handwerkerfamilie stammend, war der 1888 geborene Ernst Heinkel schon früh mit der Technikbegeisterung und dem aufkommenden Luftfahrtenthusiasmus des späten Kaiserreichs in Berührung gekommen. Mit 23 Jahren bastelte der technische Autodidakt, der außer einigen Semestern Ingenieurwesen an der Technischen Universität Stuttgart keine akademische Ausbildung genoss, sein erstes Flugzeug und stürzte ab. 1911 begann Heinkel als Ingenieur bei der „Luftverkehrs-Gesellschaft“ in Johannisthal bei Berlin, dem damaligen Eldorado der „Aviatiker“, wechselte 1913 als Chefkonstrukteur zu den Albatross-Werken, die nicht zuletzt aufgrund seiner bereits damals bahnbrechenden Entwicklungen noch vor dem Krieg zum größten deutschen Flugzeugwerk expandierten. Von 1914 bis 1919, gerade 26jährig, leitete Heinkel bereits als Technischer Direktor die Brandenburgischen Flugzeugwerke, eines jener Rüstungsunternehmen mit über 1 000 Beschäftigten, mit dessen Profiten sein Besitzer, Camillo Castiglioni, seinen berühmt-berüchtigten Ruf als Kriegs- und Inflationsgewinnler begründete. Die Lehrjahre des Ersten Weltkriegs waren für Heinkel prägend: Er lernte die „idealen“ Entwicklungs- und Konstruktionsbedingungen der Kriegszeit schätzen, in denen er durch die Zusagen der staatlichen und militärischen Stellen, ohne Rücksicht auf finanzielle Erwägungen, seiner ständigen Jagd nach immer neuen technischen Fortschritten freien Lauf lassen konnte.⁹ Zum erstenmal bekamen die militärischen Stellen dabei seine Konstruktionswut zu spüren. In den vier Kriegsjahren entwickelte Heinkel über vierzig Flugzeugtypen, von denen aber nur ein geringer Teil in die Serienproduktion gehen konnte. Bei Castiglioni lernte Heinkel, gegenüber den technisch wenig kompetenten Militärs die eigenen geschäftlichen und finanziellen Interessen durchzusetzen, aber auch, die Forderung nach hoher Arbeitsleistung mit patriarchalischer Fürsorge und Gemeinschaftsgeist gleichsam zu untermauern (dem späteren „Heinkel-Geist“).

1918, bei Kriegsende, erlebte der unruhig auf der Suche nach immer neuen Herausforderungen und mit einem sprunghaften, heftigen Temperament agierende Heinkel zum erstenmal den Schock eines alliierten Flugzeugbau- und Entwicklungsverbots. Heinkel ging zurück nach Württemberg und schlug sich mit einem kleineren Autoreparatur- und Verkaufsgeschäft durch. Aber schon 1921 begann er unter Umgehung der alliierten Bestimmungen wieder mit der Entwicklung und Konstruktion von Flugzeugen, die zunächst von japanischen und schwedischen Exportaufträgen angeregt, dann von den geheimen Aufrüstungsplänen der Reichswehr unterstützt wurden. 1922, vier Jahre bevor die alliierten Restriktionen aufgehoben wurden, gründete Heinkel schließlich in Travemünde bzw. Warnemünde mit den „Ernst-Heinkel-Flugzeugwerken“ sein eigenes, zunächst nur als kleines Konstruk-

⁷ Vgl. dazu Michael Geyer, *Deutsche Rüstungspolitik 1860-1980*, Frankfurt 1986.

⁸ Vgl. zum Folgenden vor allem Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 5-176.

⁹ Vgl. allgemein dazu Hans-Joachim Braun, *Flugzeugtechnik 1914 bis 1935. Militärische und zivile Wechselwirkungen*, in: *Technikgeschichte* 59 (1992), S. 341-352.

tionsbüro angelegtes Unternehmen. Obwohl die Zahl der produzierten Flugzeuge sehr niedrig und diese alles andere als serienfertig hergestellt waren, gelang es Heinkel, mit spektakulären Flugzeugentwicklungen unter den geradezu aus dem Boden schießenden und heftig konkurrierenden Flugzeugfirmen die Spitze zu erobern, übertroffen nur von den bereits in Massenproduktion arbeitenden älteren Junkers-Werken.¹⁰ Mit kaufmännischem Geschick, einer gehörigen Portion Schlitzohrigkeit und vor allem auch (in den Augen der Konkurrenz) unglaublich kurzen Lieferzeiten – dem berühmt-berüchtigten „Tempo“ („Eingriff, den ich in Zukunft nicht mehr missen wollte und immer wieder zu beweisen suchte“, wie Heinkel rückblickend schrieb¹¹) – zog Heinkel in den kommenden Jahren lukrative Export- wie Inlandsaufträge an Land. Wenn auch zivile Luftfahrtprojekte dominierten, verlor Heinkel aber nie den Kontakt zu den Militärs, insbesondere in der Luftverkehrsabteilung des Reichsverkehrsministeriums. Hier wie dort hatte er mit vielen Leuten zu tun, die ihm später, etwa wie der damalige Lufthansa-Chef Erhard Milch, wieder an leitender und entscheidender Stelle im RLM begegnen würden. Stolz konnte Ernst Heinkel 1928 auf einen Umsatz von ca. 2 Mio. Reichsmark zurückblicken, die er mit inzwischen 352 Arbeitern und Angestellten erwirtschaftet hatte. Anders als Junkers, der 1930 bankrott ging, überstand Heinkel durch seine Exportgeschäfte auch die Weltwirtschaftskrise nahezu unbeschadet. Heinkels Kapitalvermögen belief sich 1931 auf 4 Mio. Reichsmark, plus 3 Mio. Reichsmark versteckter Reserven.¹²

Nach der Machtübernahme der NSDAP war Heinkel und sein Unternehmen, sowohl was die Erfahrungen im Bau von Kriegsflugzeugen als auch die Produktionskapazitäten anging, geradezu ein idealer Partner bei der Realisierung der Aufrüstungspolitik. Die Heinkel-Werke waren neben den nun als Staatskonzern wiedererstandenen Junkers-Werken der einzige Industriebetrieb, der inzwischen zur Serienfertigung von Flugzeugen fähig war. Dazu kam, daß Ernst Heinkel, anders als etwa Hugo Junkers, Ernst Klemm, Heinrich Focke oder Gerhard Fieseler, die Rüstungspläne des NS-Regimes und die sich daraus anknüpfenden Expansionsforderungen nachdrücklich begrüßte.¹³ Tatsächlich stand ein Großteil der Flugzeugunternehmer der NS-Luftfahrtspolitik reserviert und mißtrauisch gegenüber: Junkers und Focke hatten am eigenen Leib erfahren, daß das neue Regime vor brutalen Eingriffen in die Besitzstruktur nicht zurückschreckte; Klemm und die anderen kleinen Flugzeugindustriellen scheuten die Abhängigkeit von den neuen staatlichen Rüstungsaufträgen, die Einmischungen in das Entwicklungs- und vor allem auch Exportmanagement und suchten sich durch Privataufträge weiter durchzuschlagen. Eduard Rumpler und Claude Dornier verhielten sich zwar eher neutral und abwartend, aber auch sie fürchteten, daß durch die NS-Politik trotz großzügiger Finanz-

¹⁰ Vgl. dazu Willi A. Boelcke, *Stimulation and Attitude of the German Aircraft Industry during Rearmament and War*, in: Horst Boog (Ed.), *The Conduct of the Air War in the Second World War. An International Comparison*, New York/Oxford 1992, S. 55 f. und auch Edward L. Homze, *Arming the Luftwaffe. The Reich Air Ministry and the German Aircraft Industry 1919-39*, London 1976, S. 62 ff.

¹¹ Vgl. Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 118.

¹² Vgl. Köhler, S. 60 f. und S. 217.

¹³ Vgl. dazu die selbst in den Memoiren (S. 317) noch unverhohlen durchschimmernde Bewunderung.

mittel ihre unternehmerische Selbständigkeit bedroht war.¹⁴ Wie Heinkel waren die anderen Flugzeugindustriellen als Konstrukteure und Eigner ihrer Werke bei aller Begabung und technischer Genialität eitel, ehrgeizig, eifersüchtig und extrem mißtrauisch. Sie waren vor allem zuerst Erfinder und Techniker, und erst in zweiter Linie Unternehmer; sie betrachteten daher ihre Entwicklungs- und Konstruktionsbetriebe zuallererst als notwendigen Ort für ihre Entwicklungs- und Erfindertätigkeit.

Die Aufrüstungs- und Expansionsanforderungen, das zeichnete sich ab, bedeuteten jedoch eine völlige Umstellung der Betriebe und entsprechende Änderungen auch für das unternehmerische Verhalten. Heinkel, wie auch Messerschmitt, wollte sich dessenungeachtet der Instrumentalisierung und Politisierung durch das NS-Regime gar nicht entziehen; Heinkel förderte im Gegenteil noch die neue Luftfahrtpolitik, glaubte er doch, daraus nicht nur unternehmerischen, sondern vor allem technologischen Nutzen ziehen zu können. Mit Messerschmitt verband ihn allerdings auch – spätestens seit 1931 (und bis zu seinem Tod) – eine tiefe Feindschaft, als Heinkel dessen in Liquiditätsschwierigkeiten geratene Bayerische Flugzeugwerke zu übernehmen versuchte, nach heftigen persönlichen Verunglimpfungen in der Fachpresse, vor allem aber auch nach Interventionen von NS-Parteifreunden Messerschmitts, sein Vorhaben jedoch aufgab.¹⁵

So war es denn nicht nur das RLM, das sich als Objekt seiner Luftfahrtpolitik Heinkel ausgesucht hatte, sondern Heinkel selbst, der Ende 1932 mit Gespür für die Chance des politischen Umschwungs sein Unternehmen und dessen Mannschaft in die Startlöcher gebracht hatte, um – so sah es Heinkel jedenfalls als seinen Auftrag – Deutschland im Bereich der Flugzeugkonstruktion an die Weltspitze zu führen.¹⁶ Heinkel hatte sich gezielt das Vertrauen der Reichswehr erworben und rechtzeitig zu Göring und Milch Beziehungen geknüpft. Es war daher kein Wunder, daß er schon im Mai 1933 einen Großauftrag zur Ausstattung der Luftwaffe mit seinen He-111-Bombern erhielt. Die günstigen Auftragsbedingungen, die ihm Albert Kesselring als Chef des Luftwaffenamtes dabei anbot, schienen von Heinkel geradezu selbst diktiert worden zu sein: Minimale staatliche Intervention in die Arbeitsabläufe des Privatunternehmens, dabei aber staatliche Subsidien und großzügig eingeräumte Gewinnspannen.¹⁷ Zusammen mit Milch, inzwischen Staatssekretär im RLM, schmiedete Heinkel gleichzeitig Pläne für die neue Ordnung der Branchenstruktur in der Luftfahrtindustrie, die u.a. ein Kartell, bestehend aus Heinkel (Flugzeuge), Siemens (Flugmotoren) und Thyssen (Rohmaterial und Kapital), vorsah, „bei voller Wahrung der Selbständigkeit und eigenen Entwicklungsfreiheit“ der Heinkel-Wer-

¹⁴ Vgl. dazu Boelcke, S. 60 f. und Homze, S. 63 ff.

¹⁵ Vgl. dazu Homze, S. 64 und vor allem den Briefwechsel Heinkels mit Admiral Lahs, dem Präsidenten des Reichsverbandes der deutschen Luftfahrtindustrie, und mit Hermann von Pfistermeister, Heinkels „Chef-Lobbyist“ in Berlin, vom 13.10. und 7.10.1932, in: Akt 710.

¹⁶ „An aggressive business-man, he saw possibilities everywhere and was quick to capitalize on them“, charakterisierte ihn auch Homze, S. 65.

¹⁷ Vgl. Heinkel, Stürmisches Leben, S. 245 f.

ke.¹⁸ Und Heinkel selbst tüftelte insgeheim schon an seinem eigentlichen technologischen Ziel, Schnellflugzeuge zu entwickeln und zu bauen. 1929 mit dem Prinzip des Raketenantriebs von Opel in Berührung gekommen, hatte ihn der Ehrgeiz gepackt, unter allen Umständen das erste „Raketenflugzeug“ und damit das schnellste Flugzeug der Welt zu konstruieren, eine Idee, die ihn das ganze Leben nicht mehr loslassen sollte.

Heinkel profitierte vom einsetzenden Rüstungsboom enorm, und die Aussichten auf Befriedigung seines technologischen Ehrgeizes sowie auf Festigung seiner brancheninternen Vormachtstellung ließen ihn auch die ersten staatlichen Eingriffe leicht verschmerzen. Denn durch konkrete industrieplanerische Vorgaben steuerte das RLM die Expansion der Heinkel-Werke sehr gezielt, ohne dabei aber die Ausführung selbst zu übernehmen, die es in dem Verantwortungsbereich der Unternehmer beließ. So war denn auch die Forderung des Reichsluftfahrt-Ministeriums, die neuen Heinkel-Maschinen möglichst schnell und in möglichst großer Stückzahl zu bauen, mit dem völligen Neubau des zukünftigen Stammwerks in Rostock-Marienehe verbunden, ein von Anfang an als NS-Musterbetrieb und für eine Belegschaft von 3 000 Arbeitern ausgelegtes Werk.¹⁹ Die dafür aufgewendeten beträchtlichen Investitionen holte sich Heinkel allerdings durch extensives Ausreizen der vom RLM dafür eingeräumten Gewinnspielräume wieder herein. Spätestens 1936/37 merkten die RLM-Stellen, daß sich der hektische und hastig organisierte Aufrüstungsboom in der Luftfahrtindustrie als Bumerang erwies. In einer Besprechung der Luftfahrt-Industriellen im RLM am 16. Juli 1937 wurde daher nicht zum ersten Mal der Vorwurf laut, die deutsche Luftfahrtindustrie produziere schlechte Qualität zu überhöhten Preisen. Heinkel und seine Konkurrenten bekamen von Udet und Göring deutliche Worte zu hören. Die Luftfahrtindustrie habe die konzentrierte Aufrüstung dazu genutzt, vom Reich exorbitante Preise zu erpressen, beklagte sich etwa Göring und setzte die unverhohlene Drohung von strikten Eingriffen und Kontrollen des Reichs hinterher, falls die „unmoralischen Kalkulationen“ nicht beendet würden.²⁰

Heinkel blieb von diesen Ermahnungen offensichtlich unbeeindruckt. Im Gegenteil: Im Sommer 1938, als die finanziellen Folgen der Investitionslenkung und des offensichtlich weiterhin unrentablen Wirtschaftens bei den Heinkel-Werken unübersehbar wurden, wandte sich Heinkel in einem 23-seitigen Memorandum an das RLM und forderte höhere und direkte staatliche Subventionen für die nötige Entschuldung.²¹ In der Tat hatte der Anteil von Fremdkapital drastisch zugenommen, da 1936 mit dem Bauauftrag für ein weiteres, rein auf Serienfertigung und eine Belegschaft von 10 000 Mann ausgelegtes Werk in Oranienburg die Expansion der Heinkel-Werke zum Luftfahrt-Konzern vorangetrieben worden war. Heinkel hatte dabei auch mit der Geschäftsform seiner Firma hin und her jongliert, um sich das

¹⁸ Protokoll der Besprechung mit Milch vom 16.3.33, in: Akt „Korrespondenz Pfistermeister 1933-53“.

¹⁹ Vgl. dazu im einzelnen Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 245 ff.

²⁰ Vgl. den 12-seitigen Bericht von Pfistermeisters über die Sitzung im RLM am 16.6.1937, in: Akt „RLM 1937-43“.

²¹ Vgl. „Finanzielle Grundlagen der Ernst-Heinkel-Flugzeugwerke“ vom 30.8.1938, in: Akt 463 (Korrespondenz Heinkel mit RLM 1938-42).

nötige Kapital für seine Entwicklungen zu besorgen. Das als Einzelfirma gegründete Unternehmen war 1933 in eine GmbH umgegründet worden. Um an die stillen Kapitalreserven zu gelangen, vollzog Heinkel 1937 wieder die Rückführung in eine Einzelfirma.²² Seine nun im Gutachten an das RLM erhobenen Forderungen nach Überprüfung der Gewinnzuschläge bei Entwicklungsaufträgen, Revision der Abschreibungssätze und Durchführung eines Kapitalschnitts hielten aber selbst die Kollegen in der Wirtschaftsgruppe Luftfahrtindustrie, dem ehemaligen Reichsverband, für reichlich überzogen. Seinem offensichtlichen Versuch, damit gleichsam eine offizielle Legitimation dafür zu erhalten, daß er die Rüstungsgelder letztlich für seine eigenen Entwicklungsideen und Projekte instrumentalisiert hatte und damit gleichsam die Investitionslenkung des RLM zu unterlaufen drohte, wurde wenig Aussicht auf Erfolg gegeben; er wurde von Milch tatsächlich abschlägig beschieden.²³

Heinkel hat es aber dennoch verstanden, die Finanzierungs- und Abrechnungsmethoden weitgehend entsprechend seinen nach wie vor in den Kategorien einer Entwicklungsfirma laufenden Vorstellungen zu handhaben.²⁴ Die noch allenthalben ausweisbaren Gewinne und das letztlich doch immer stärkere direkte finanzielle Engagement des Reichs machten es ihm leicht, die Augen vor der beginnenden Aushöhlung der finanziellen Struktur seines Konzerns zu verschließen. Mit Geschick und vor allem über die vielen informellen Kanäle seines Berliner Lobbybüros gelang es Heinkel 1938, einen neuen Großauftrag für Entwicklung und Serienfertigung (He 177) zu ergattern.²⁵ Sein Konzern zählte inzwischen 18 300 Arbeiter und Angestellte bei einem vervielfachten Umsatz. Mit Befriedigung konnte Heinkel auf diese Phase der heftigsten Auseinandersetzungen um die Kontrolle der Rüstung zurückblicken. Sein Unternehmen stand nach wie vor mit an der Spitze jenes industriestrukturellen Umbruchs, der einen unaufhaltsamen Übergang von einer materialintensiven und grundstofforientierten Produktion zur kapitalintensiven Produktion „neuer Industrien“ mit sich brachte.²⁶ Die Luftfahrtindustrie war im Begriff, zur neuen Leitindustrie zu werden. Auch die Neuordnungsmaßnahmen des RLM innerhalb der Branche, die mit dem Aufbau einer „zweiten Generation“ von Lizenz- und Serienproduktionsbetrieben eingeleitet worden waren, hatten sich für Heinkel eher günstig ausgewirkt. Als schärfste Konkurrenten und Bedrohung bei seinem kometenhaften Aufstieg betrachtete Heinkel nur den reichseigenen Staatsbetrieb Junkers und den mit viel Parteiprotektion noch rascher expandierenden Messerschmitt-Konzern. Sich selbst glaubte Heinkel als echter Privatunternehmer frei von den unterschiedlichen Partei- und Staatseinflüssen, und er verstand es daher mit Geschick und einer gehörigen Portion Schlitzohrigkeit, auf der Klaviatur des polykratischen Kompetenzgerangels in und zwischen den NS- und RLM-Stellen zu

²² Vgl. die im Zusammenhang mit dem Entnazifizierungsverfahren entstandene 90-seitige Schrift von Pfistermeisters ‚Die Geschichte der Firma Heinkel‘ von 1947, in: Akt ‚Pfistermeister nach 1945‘.

²³ Vgl. Aktennotiz über Besprechung Heinkels mit Lahs und Jastrow vom 6.9.1938, in: Akt 463 sowie Schreiben Milchs an Heinkel vom 22.10.1938, in: Akt ‚Korrespondenz Pfistermeister 1933-53‘.

²⁴ Vgl. dazu im einzelnen auch Homze, S. 111 und Pfistermeister, Die Geschichte, S. 74 f.

²⁵ Vgl. dazu vor allem diverse Schreiben in: Akt ‚Berliner Büro 1935‘.

²⁶ Vgl. dazu allgemein Geyer, Rüstungspolitik, S. 147 f.

spielen. Udet versuchte er gegen den verhassten Messerschmitt aufzubringen, mit diesem verband ihn jedoch eine tiefe Feindschaft gegen den Junkers-Chef und NS-Funktionärsunternehmer Koppenberg, den er vor allem bei Milch auszubooten und anzuschwärzen versuchte, und Milch und Udet versuchte er wiederum über seine alten Reichswehrkanäle zu beeinflussen. Zumindest bis Kriegsanfang gingen diese taktischen Finessen auf.

Bei alldem war Heinkel politisch nicht interessiert. Politik galt ihm „als komischer Lärm im Hintergrund“²⁷ des ihm viel wichtigeren internationalen und internen technologischen Wettlaufs und Wettbewerbs. Und Heinkel tat alles, um den offensichtlich angestachelten technologischen Ehrgeiz und die Euphorie des NS-Regimes weiter zu schüren. Als am 3. Juli 1939 Hitler die Luftwaffenerprobungsstelle Rechlin besichtigte, nutzte Heinkel diese Gelegenheit, einen Prototyp seines neuentwickelten Raketenflugzeugs He 176 und den zugrundeliegenden „Strahltrieb“ vorzustellen.²⁸ Glaubte Heinkel damit, die politischen Ziele des NS-Regimes für seine technischen Ideen nutzen zu können, so übersah er nur zu leicht, daß sich das Regime seinerseits nicht nur im wirtschaftlichen Bereich, sondern hinsichtlich der Technologieentwicklung sehr wohl auch seiner zu bedienen wußte. Es ging nicht nur darum, daß sich „geschäftliches Denken und Selbständigkeitsstreben letztendlich nicht gegen die immer größeren Anforderungen der Luftwaffe behaupten konnten“, wie Heinkel rückblickend in seinen Memoiren schrieb.²⁹ Vielmehr verstand es das RLM, seinerseits bei der Rüstungspolitik die Einzelinteressen und den technologischen Ehrgeiz der Luftfahrtfirmen gegeneinander auszuspielen. Milch und Udet im RLM war sehr wohl bewußt, daß die alteingesessenen Flugzeughersteller wie Heinkel, Dornier oder Messerschmitt vor allem Konstrukteure waren, deren Interesse mehr der Entwicklung und der Konkurrenz auf dem Gebiet der technischen Innovationen als der Produktionsseite galt.³⁰ Insbesondere Heinkel und Messerschmitt lieferten sich einen erbitterten Kampf um den absoluten Geschwindigkeitsrekord, der dann auf Intervention des RLM aus Propagandagründen auf der politischen Ebene zugunsten von Messerschmitt entschieden wurde.³¹ Solche, aus unternehmerischer Privatinitiative entsprungenen technischen Pionierleistungen hatten die NS-Machthaber im Auge, als sie den Schein der Privatwirtschaft aufrechterhielten. Die Techniker sollten im Konkurrenzkampf die Innovationen liefern, die Produktionen wurden dann vom RLM gesteuert.³² Heinkels unternehmenspolitisches Taktieren und die industrie- und innovationspolitische Taktik des RLM waren damit letztlich nur die beiden Seiten einer Medaille, bei der zunächst keiner der beiden die Oberhand gewinnen konnte. Die jeweiligen Interessen Heinkels und des Reichsluftfahrt-Ministeriums erwiesen sich noch weitgehend als komplementär. Moderne Technik

²⁷ Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 295.

²⁸ Vgl. ebd., S. 409 f.

²⁹ Ebd., S. 330.

³⁰ Vgl. dazu auch Ralf Schabel, *Wunderwaffen? Strahlflugzeuge und Raketen in der Rüstungspolitik des Dritten Reiches*, Diss. Augsburg 1989, S. 121 f.

³¹ Eine Entscheidung, die Heinkel nie verwinden konnte, ihn zunächst aber nur zu weiteren Entwicklungsarbeiten am Strahl- und Düsenantrieb anstachelte. Vgl. *Stürmisches Leben*, S. 391 ff.

³² Vgl. dazu Schabel, S. 122 f. und auch Homze, S. 166 ff.

fungierte – anders als gegen Ende des Krieges, als das NS-System und Speer sich davon vergeblich einen Loyalisierungseffekt zwischen Industrie und NS erhofften – am Vorabend des Zweiten Weltkriegs als Integrationsformel. Dieses Ineinandergreifen der Interessen und damit der „Rüstungskonsens“ zerbrach aber im Chaos der Kriegswirtschaft.³³

Das eigentümliche Beziehungsgeflecht der wechselseitigen Funktionalisierung zeigte sich auch bei der firmenintern betriebenen Unternehmenspolitik Heinkels. Der Flugzeugindustrielle schweißte auf der Basis der nationalsozialistischen Leistungs- und Erfolgsideologie eine hochmotivierte Belegschaft zusammen, deren Interessen er aber vehement gegen störende Eingriffe und Anforderungen durch örtliche Parteistellen und NS-Organisationen verteidigte. Ganz im Sinne der nationalsozialistischen Rüstungs- und Rationalisierungsinteressen schuf Heinkel moderne NS-Musterbetriebe. Zugleich aber war er bestrebt, mit seinem patriarchalischen Leitungsstil und willkürlichen Eingriffen in die Personalpolitik und Managementfunktionen seiner zum Teil vom RLM und später vom Speer-Apparat eingesetzten Betriebsdirektoren seine eigenen unternehmenspolitischen und produktionsstrategischen Ziele durchzusetzen. Inwieweit Heinkel in seinem Selbstverständnis und seiner unternehmerischen Funktion vom nationalsozialistischen Gedankengut beeinflusst war oder diese Ideen nur aufgriff und nach seinen eigenen Interessen umformte oder aber die NS-Bewegung ihrerseits geschickt vor allem das sozialpolitische Element patriarchalischer Unternehmensführungspolitik aufgegriffen hat, läßt sich im einzelnen und im nachhinein nur noch schwer feststellen. In Heinkels unternehmerischem Handeln spiegeln sich letztlich alle drei Prozesse wider.

Als Heinkel 1933 den Neubau seines Rostocker Stammwerkes vornahm, lag die Bauoberaufsicht bereits beim RLM, und es war klar, daß man an die Errichtung eines NS-Vorzeigebetriebs dachte und in Rostock ein Musterbeispiel für die Manifestation der nationalsozialistischen Betriebsgemeinschaftsideen, vor allem auch hinsichtlich der innerbetrieblichen Sozial- und Personalpolitik, schaffen wollte. Offensichtlich waren es dann aber doch vor allem die Ideen Heinkels, der seit jeher ein ausgeprägtes Fürsorgebewußtsein für seine Belegschaft hatte, die zu wesentlichen Neuerungen führten: Man baute ein „Gesundheitshaus“ und einen umfassenden Werkskrankendienst, das Kantinenessen kam aus dem eigenen Gutsanbau, und nicht zuletzt hatte Heinkel auf den großzügigen Bau von Werkswohnungen, der „Heinkel-Siedlung“, Wert gelegt.³⁴ Als das RLM 1936 den Bau des Oranienburger Großwerks anordnete, konnte Heinkel erst recht seinem Prinzip huldigen, daß eine ausgeprägte betriebliche Sozialpolitik die Basis für eine leistungsfähige Belegschaft sei. Obwohl das RLM Heinkels Bestreben abgeblockt hatte, das Oranienburger Werk „maßgeblich zu betreuen und zu leiten“, vielmehr aus optischen Gründen der Namensgebung Heinkel mit einem geringen Gesellschafteranteil abgespeist hatte, machte dieser sich auch hier die Schaffung eines NS-Musterbetriebs zu eigen.³⁵ In

³³ Vgl. dazu auch Paul Erker, *Emergence of Modern Business Structures? Industry and War Economy in Nazi Germany*, in: Jun Sakudo, Takeo Shiba (Hrsg.), *World War II and the Transformation of Business Systems*, Tokio 1994, S. 158-178.

³⁴ Vgl. Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 260 ff.

³⁵ Vgl. Protokolle der Besprechung im RLM vom 6.11.36, in: Akt ‚Korrespondenz Pfistermeister 1933-53‘.

kürzester Zeit entstand ein modernes Produktionswerk, das gleichermaßen den rüstungs- und kriegspolitischen Anforderungen des Reichsluftfahrt-Ministeriums und den Vorstellungen der DAF-Ämter „Schönheit der Arbeit“ und „Volksgesundheit“ entsprach, wobei ein nicht unwesentliches Motiv für Heinkels Bemühungen gewesen sein mag, dem bis dahin als NS-Paradewerk fungierenden staatlichen Junkers-Konzern den Rang abzulaufen.

Wo es allerdings der DAF um bloße Ideologie ging, war es Heinkel, insbesondere bei der betrieblichen Sozialpolitik, durchaus ernst. Auch nach der raschen Entwicklung zum Großbetrieb und der Etablierung der verschiedenen NS-Betriebsorganisationen im Werk war Heinkel bemüht, eine direkte Verbindung zu seiner Belegschaft zu behalten.³⁶ Daß der „Chef“ immer ein offenes Ohr für die Nöte und Sorgen auch der kleinen Betriebsangehörigen hatte, war allseits bekannt. In Heinkels patriarchalischem Führungsstil war für Hierarchien kein Platz. Im nationalsozialistischen Verständnis übte Heinkel damit Kompetenzen aus, die die neue Betriebszellenorganisation (NSBO) und andere betriebliche Parteifunktionäre für sich reklamierten. In der Tat gewährte Heinkel den verschiedenen NS-Organisationen im Werk nur insoweit Agitationsraum, als sie seinen unternehmerischen Zielen dienen. Insbesondere als die örtlichen Parteistellen versuchten, einen überzeugten Nationalsozialisten als Personalchef Heinkel vor die Nase zu setzen und ihm damit die für ihn so wichtige soziale Betreuung der Belegschaft aus den Händen zu nehmen, stießen sie auf dessen erbitterte Abwehr. Ungeachtet der Einflußversuche durch die Partei ging Heinkel daran, aus der jungen, rasch expandierenden Belegschaft in seinem neuen Werk eine verschworene Leistungsgemeinschaft zu bilden, was um so leichter fiel, als man auf gewerkschaftliche Traditionen oder interessenpolitische Erfahrungen einer Stammbelegschaft in der neuen Luftfahrtindustrie keine Rücksicht zu nehmen brauchte. Von Anfang an bezog Heinkel den Vertrauensrat so eng in diese Aufgabe mit ein, daß dieser in den Augen der NS-Stellen bald nur noch die Heinkel-Interessen statt der Partei-Interessen vertrat, eingeschworen auf Heinkels Prinzip, daß „alles, was zu regeln und zu ordnen ist, hier im Betrieb selbst geregelt wird. Es muß ausgeschlossen sein, daß Angelegenheiten, die nur uns als große Familie angehen, anderen Stellen berichtet und zur Entscheidung vorgetragen werden.“³⁷

Heinkel ließ keine Gelegenheit aus, seine Vorstellung von einer Betriebsgemeinschaft zu propagieren. Er sprach regelmäßig bei den Betriebsappellen, rief zu den NS-Leistungswettkämpfen auf und gab selbstlos die ihm vom RLM zuteil gewordenen Anerkennungen und Auszeichnungen an die Belegschaft weiter. Das dabei vermittelte Bild zeigt deutlich die Konturen eines sozialharmonischen Verhältnisses von „Kapital und Arbeit“, bar jeglicher sozialer und interessenpolitischer Gräben. Heinkel schwebte durchaus ein neuer Typ von Arbeiter vor, der als integrierter Bestandteil einer Betriebsgemeinschaft in einem Gefüge innerbetrieblicher Beziehungen stand, die nur und allein den Produktionszielen und Leistungsanforderun-

³⁶ Vgl. Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 251.

³⁷ Vgl. dazu etwa die Rede Heinkels vor dem Vertrauensrat am 17.7.1937, in: Akt „Ansprachen/Reden/Vorträge 1937-1957“ sowie auch die Besprechungsnotiz vom 6.3.37, in: Akt „Korrespondenz Pfistermeister 1933-53“.

gen untergeordnet waren.³⁸ Ganz in diesem Sinne atmete auch die neue Betriebsordnung vom Herbst 1938 den vielbeschworenen „Heinkel-Geist“, der mit dem, was sich örtliche Parteigänger und NS-Funktionäre unter dem „nationalsozialistischen Geist“ eines Kriegsmusterbetriebes vorstellten, nicht allzuviel zu tun hatte.³⁹ Vor allem in der Personalpolitik und bei der Zusammensetzung der Belegschaft geriet Heinkel mit den örtlichen Parteistellen aneinander. Daß Heinkel ehemalige KPD- und SPD-Mitglieder oder jüdische Belegschaftsangehörige, die als bewährte Arbeitskräfte oder hochqualifizierte Ingenieure in seinem Werk arbeiteten, nicht nur im Unternehmen weiterbeschäftigte, sondern auch in leitenden Positionen beließ, war den NS-Funktionären ein Dorn im Auge.⁴⁰ Daß nur Qualifikation und Leistungsbereitschaft, nicht aber SS- oder NSDAP-Mitgliedschaft für innerbetriebliche Leitungsfunktionen im Heinkel-Werk ausschlaggebend waren oder gar vor Entlassungen schützten, wollten die NSBO- und Parteifunktionäre nicht wahrhaben. Die „DAF-Ortsgruppe Heinkel“ jedenfalls hatte offensichtlich einen schweren Stand, und daß sie ihre Beschwerden an die übergeordneten Stellen außerhalb des Betriebs richtete, machte den Konflikt nur noch schlimmer, da Heinkel darin erst recht eine Störung des Betriebsfriedens sah.⁴¹

Mit diesen Konflikten um die Neugestaltung der innerbetrieblichen Machtverhältnisse waren damals viele Unternehmen konfrontiert. Daß im Falle Heinkels aber die Auseinandersetzungen geradezu eskalierten, lag daran, daß Heinkel, der einsinnige, weitsichtige und innovationsbegeisterte Techniker, darüber schließlich mit Ernst Hildebrandt, dem Gauleiter von Mecklenburg-Vorpommern, aneinandergeriet. Als ehemals mecklenburgischer Landarbeiter mit begrenztem politischen und persönlichen Horizont und bäuerlicher Dickschädeligkeit konnte Hildebrandt es nicht verwinden, daß mit dem Aufbau des Heinkel-Konzerns nun andere Zeiten in Mecklenburg-Vorpommern angebrochen waren. In der Tat bedeutete die Errichtung des Großbetriebs gleichsam den Einbruch der Moderne in die verschlafene und unterentwickelte Region, und nicht von allen Seiten wurde dies begrüßt. Mit der Expansion des Heinkel-Werks übersprang Rostock die Schwelle zur Großstadt, vom Unternehmen gingen eine Reihe von Impulsen zur infrastrukturellen Modernisierung aus, und als größter Arbeitgeber der Region gewann Heinkel selbst schließlich auch entsprechenden kommunal- und landespolitischen Einfluß. In der Bevölkerung sprach man von ihm nur noch als dem „König von Mecklenburg“. ⁴² Hildebrandt setzte daher alles daran, den „Kapitalisten Heinkel“ und Unruhestifter

³⁸ Vgl. dazu auch Rede Heinkels anlässlich des Betriebsappells vom Januar 1939, in: Akt ‚Ansprachen/Reden/Vorträge 1937-1957‘. In der Tat bewegte sich Heinkel mit seinen Vorstellungen aber weitgehend auch im Rahmen des neuen Kodex industrieller Beziehungen, der im Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit 1934 festgelegt worden war. Vgl. dazu Heinz Hartmann, *Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation*, Stuttgart 1968, S. 95 ff.

³⁹ Die Betriebsordnung vgl. in: Akt 4110 (Betriebsordnung Rostock).

⁴⁰ Vgl. dazu eine Reihe von Einzelfällen in: Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 251 ff. und Schreiben der DAF an Heinkel vom 9.6.36, in: Akt ‚Berliner Büro 1935-44‘.

⁴¹ Vgl. dazu auch diverse Aufrufe der DAF in der Heinkel-Werkszeitung vom November 1935 ff., in: Deutsches Museum, Abt. Sondersammlungen.

⁴² Vgl. dazu Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 248 f. und den 16-seitigen Brief Heinkels an Gauleiter Hildebrandt vom 4.8.42, in: Akt 1 (Schwierigkeiten in Mecklenburg) mit einer Fülle von Konfliktpunkten.

so bald wie möglich wieder loszuwerden. Schnell verlor der Konflikt jegliche ideologisch-weltanschauliche Ursache. Das Verhältnis zwischen Heinkel und Hildebrandt schlug in persönliche Feindschaft um, die Heinkel nun bis zuletzt verfolgte. Mit Widerstand und prinzipieller Ablehnung des Nationalsozialismus, wie es Heinkel später in seiner geschickten Verteidigungsstrategie des Spruchkammer-Verfahrens darstellte, hatte all dies nichts zu tun. Nationalsozialistische Leistungspropaganda und Betriebsgemeinschaftsideologie gingen durchaus konform mit Heinkels Vorstellungen und Zielen; sie stießen jedoch bei Heinkel dort und dann an ihre Grenzen, wenn sie abgelöst waren vom eigentlichen Leistungs- und Fürsorgegedanken und in ihrer bloßen weltanschaulich-rassistischen oder machtpolitisch-persönlichen Komponente auftraten. Das galt auch für den Bereich der Rationalisierungspolitik und das Personalmanagement Heinkels.

Heinkel behielt seine patriarchalische Grundorientierung auch im Krieg bei. Seine Sorge war nun vor allem, den immer höheren Forderungen nach Leistungssteigerungen und Rationalisierung gerecht zu werden. Die „Erhaltung der Leistungsfähigkeit und des Leistungswillens“ stand daher im Mittelpunkt seines unternehmerischen Bemühens.⁴³ Ungeachtet der zunehmenden Behinderungen und Schwierigkeiten legte Heinkel sich daher mit den lokalen Parteistellen, aber auch mit den Berliner NS-Behörden an, um etwa gegen die Einstellung des Werkswohnungsbau, die wachsenden Einberufungen in seiner Belegschaft oder die schlechte Versorgung und Entlohnung der Fremdarbeiter zu protestieren.⁴⁴ In der Tat suchte Heinkel durch die möglichst rasche und reibungslose Integration der Fremdarbeiter den „Heinkel-Geist“ auch in den Wirren des Krieges zu bewahren. Allerdings waren seine Bemühungen nun nahezu ausschließlich auf das Rostocker Stammwerk begrenzt. Mit Dauer des Krieges war ihm der Einfluß in Oranienburg zugunsten des RLM und der SS mehr und mehr aus den Händen genommen worden. Beide Werke hatte Heinkel aber noch zu Vorreitern der kriegswirtschaftlichen Rationalisierung in der Flugzeugindustrie gemacht. Vor allem das Rostocker Werk besaß noch 1938 eher die Organisation eines Handwerksbetriebes, und auch für das Oranienburger Werk war eine geringe Produktivität durch hohe Arbeitskosten und beträchtlichen Materialaufwand kennzeichnend.⁴⁵ Mit einer Mischung aus eigenen Ideen und der Hilfe von Rationalisierungsspezialisten gelang es schließlich 1941/42, ein modernes Serienfertigungs-Management von der Zeittakterfassung bis zur hollerithmäßigen Material- und Auftragssteuerung einzuführen.⁴⁶ In kurzer Zeit konnte man dadurch

⁴³ Vgl. dazu den 120-seitigen Leistungsbericht der Ernst-Heinkel-GmbH 1942, in: Akt 462.

⁴⁴ Vgl. die Briefe Heinkels an Milch bzw. an das RLM vom 23.7.41, 16.9.41 und 11.2.42, in: Akt ‚Milch (1941-53)‘ sowie in: Akt 463 (Korrespondenz Heinkel mit RLM 1938-42). Ungeachtet der Kriegslage ließ Heinkel beim Bau des Wiener Großwerks Ende 1942 seiner sozialpolitischen Ader wiederum freien Lauf und stattete es mit Konsumverein, Gesundheitshaus, Kino und ähnlichem aus. Vgl. Brief Heinkels vom 1.10.1942, in: Akt ‚Wien I‘.

⁴⁵ Vgl. dazu allgemein Boelcke, S. 68 f.

⁴⁶ Vgl. dazu u.a. den Erinnerungsbericht eines Heinkel-Rationalisierungsfachmannes vom 13.9.1945, in: Akt ‚Treuhanderschaft/Militärregierung‘. Der 115-seitige Leistungsbericht des Rostocker Werks von 1942, in: Akt 462 sowie der 50-seitige Leistungsbericht des Werkes Oranienburg von 1942/43, in: Akt 463. Vgl. auch die Vorzeige-Broschüre „Leistungssteigerung durch wirtschaftliche Konstruktion und Arbeitsverfahren“, Rostock 1942.

die Arbeitszeitstunden je Flugzeug deutlich senken⁴⁷, und stolz verkündete Heinkel in seinem Leistungsbericht für 1942 einen Produktivitätsanstieg um 41% bei gleichzeitigem Facharbeiterrückgang von 37%.⁴⁸

Besonderes Augenmerk legte Heinkel dabei auch auf das betriebliche Vorschlagswesen, das er schon 1930 eingeführt hatte und nun geradezu zur Perfektion weiterentwickelte. Die Parteifunktionäre sahen hier einen idealen Aufhänger für ihre krude, rassistisch begründete NS-Idee vom deutschen Arbeiter als tätigem Erfinder, und in den Anfangsjahren des Krieges wurde Heinkel als Vorzeige-Betriebsführer von der DAF präsentiert.⁴⁹ Mit dem weiteren Anwachsen des Konzerns galt Heinkels unternehmenspolitisches Interesse vor allem aber auch dem mittleren und gehobenen Management. 1942 waren im Rostocker Werk inzwischen 18 000 Arbeiter und Angestellte beschäftigt, in Oranienburg etwa 12 000.⁵⁰ Zwangsläufig mußte Heinkel nun eine wachsende Zahl von technischen Direktoren, Personaldirektoren, Betriebsdirektoren und kaufmännischen Direktoren einstellen. Ihnen wie auch den Meistern und Vorarbeitern drückte Heinkel die von ihm 1940 eigens verfaßte Broschüre „Richtlinien für die Führerschaft im Betrieb“ in die Hand, in der er seine betriebspolitischen Grundsätze niedergelegt hatte.⁵¹ Wie von ihm selbst erwartete Heinkel auch von seinen Direktoren Pioniergeist, Begeisterungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Wenn Entscheidungen anstanden, war er durchaus für offene und kontroverse Diskussionen. Wenn aber nach allem Für und Wider eine Entscheidung getroffen war, gestattete Heinkel keine Extratouren mehr und forderte die restlose Durchführung. Sobald er wahrnahm, daß sich einer der Direktoren nicht an die Entscheidung hielt oder in seinen Augen nicht genügend Einsatzbereitschaft zeigte, hatte der Betroffene das Vertrauen bei ihm verloren. Heinkel wurde dann leicht mißtrauisch und empfindlich, und es bedurfte oft nur einer belanglosen Kleinigkeit, um den Bruch zu vollziehen. Angesichts dieser impulsiven Art Heinkels und der zugleich wachsenden Schwierigkeiten, in den Kriegsjahren eine einheitliche Unternehmenspolitik durchzuhalten, war Heinkel für seine häufigen Direktorenwechsel und den Verschleiß von Rüstungsmanagern beim RLM bald unangenehm aufgefallen.⁵² Heinkel begnügte sich nicht damit, vom grünen Tisch aus Anordnungen zu geben. Täglich war er an den Zeichentischen der Projekt- und Konstruktionsbüros und in den Werkshallen zu sehen. Er kümmerte sich um alles, und wo etwas stockte, rief er die Mitarbeiter und den zuständigen Werksdirektor zusammen, um die Schwierigkeiten zu beseitigen. Es war kein Wunder, daß viele seiner leitenden Angestellten mit diesem Führungsstil und seiner manchmal herrischen und hoch-

⁴⁷ Vgl. Leistungsbericht des Werkes Oranienburg von 1942/43, S. 28, in: Akt 463.

⁴⁸ Vgl. Leistungsbericht des Rostocker Werkes von 1942, S. 3 f., in: Akt 462.

⁴⁹ Vgl. eine Reihe von Vorträgen, die Heinkel im ganzen Reich hielt und schließlich in einer Broschüre veröffentlicht hat: Ernst Heinkel, *Meine Erfahrungen als Betriebsführer mit dem betrieblichen Vorschlagswesen*, Berlin 1943. Vgl. auch Akt ‚Ansprachen/Reden/Vorträge 1937-1957‘.

⁵⁰ Vgl. dazu verschiedene Aufstellungen, in: Akt ‚Belegschaftszahlen (1941-44)‘.

⁵¹ Vgl. Akt 458.

⁵² Vgl. dazu Pfistermeister, *Die Geschichte*, S. 62 f. Vgl. dazu auch Brief Heinkels an Lahs vom 17.5.1943, in: Akt ‚Berliner Büro 1935-44‘. Vgl. u.a. auch Aktennotiz über Besprechung Heinkels bei Milch vom 16.11.1942, in der Milch Heinkel rüffelte, daß „man seine Direktoren nicht wie Dienstmädchen entlassen könne“, in: Akt ‚Milch (1941-53)‘.

fahrenden, dann wieder nachsichtigen und teilnehmenden Art nicht zurechtkamen.⁵³

Wenn Heinkel von einer Idee oder einem Ziel besessen war, dann konnte er auch ein gnadenloser Antreiber sein.⁵⁴ Mit Gewaltaktionen zur Leistungssteigerung, einem mörderischen „Heinkel-Tempo“ und Sonderschichten mit bis zu 20 Stunden Arbeitszeit, machte sich Heinkel bei den Rüstungsbehörden einen guten Namen. Eigentlich konnten die NS-Stellen mit ihm zufrieden sein, denn er versuchte immer wieder, die unmöglichen Forderungen aus dem RLM, die Produktionsauflagen und Fertigungsänderungen umzusetzen, die oft gegen jegliche betriebswirtschaftliche und konstruktionstechnische Rationalität verstießen.⁵⁵ „Die Leistungen von Betriebsführung und Gefolgschaft der Ernst Heinkel-Flugzeugwerke sind die bisher größten Rüstungsleistungen des jetzigen Krieges überhaupt“, mit solchen und ähnlichen Äußerungen Milch und anderer NS-Größen, die seinen Ehrgeiz anstachelten, ließ sich Heinkel nach wie vor in die eskalierenden Rüstungsanstrengungen einspannen.⁵⁶ Oft mußten allerdings die Werksdirektoren für die dabei auftretenden Probleme büßen. Heinkel wurde für das RLM zunehmend unbequem, vor allem als er sich mit Milch, Göring und Speer auch wegen deren Rüstungs- und Entwicklungspolitik anlegte.

Mit Kriegsbeginn schlitterte die Luftfahrtindustrie immer mehr in die zum Teil von ihr selbst geschaffenen, zum Teil von der Rüstungspolitik des Regimes verursachten Zwangslagen und strukturellen Problemzonen. Konflikte um die Verteilung der für die Produktion nötigen Ressourcen, Probleme der Kapitalausstattung und Beschaffung und das sich abzeichnende Scheitern, die zunehmende technologische Dynamik in den Griff zu bekommen, prägten das Bild. Veränderungen der rüstungspolitischen Entscheidungsträger und deren Ziele von Udet über Milch zu Speer, ein rigoroses Vorgehen gegen die Innovationsaktivitäten der Industrie zugunsten produktionstechnischer Rationalisierung, das zunehmende kriegswirtschaftliche Kompetenz- und Organisationschaos von unternehmensübergreifenden Entwicklungsgruppen, Produktionsausschüssen, Ringen und Kommissionen, und schließlich

⁵³ Vgl. zur Charakterisierung auch Köhler, S. 14 ff. Ein Verkaufsleiter erinnerte sich später: „Die Arbeiter liebten Ernst Heinkel abgöttisch. Als damals das Fest des 10jährigen Bestehens war, trugen sie ihn an die zehn Mal auf den Schultern durch den Saal. Das hatte nichts mit Arbeitsfront, mit Partei und solchem Kram zu tun. Das war die natürliche Liebe und Anhänglichkeit. Dem kleinen Mann hat es immer imponiert, wie Heinkel mit den Direktoren umsprang. Den Direktoren hat es weniger gefallen, aber dem kleinen Mann. Heinkel ist immer ein unbeschränkter Diktator gewesen.“ Vgl. Interview mit Kurt Lammertz vom 11.10.1952, in: Akt ‚Notizen/Interviews zur Biographie‘.

⁵⁴ „Es ist vollkommen untragbar, daß wir nur 8, 9 oder 10 Stunden an den Geräten arbeiten, sondern wir müssen in zwei Schichten à 12 Stunden arbeiten und wir müssen dafür sorgen, daß in wenigen Tagen die beiden Geräte einbaufähig sind“, so Heinkel im Februar 1943 gegenüber seinen Werksdirektoren. „Ich möchte bekanntgeben, daß wir Krieg haben und daß wir diese Geräte dringend benötigen und mit höchsten Touren weitermachen müssen. Ich hoffe, daß ab sofort die Arbeiten an diesen Geräten mit doppelter Intensität, doppelter Tourenzahl und doppelter Stundenzahl laufen.“ Vgl. Mitteilung Heinkels vom 18.2.1943, in: Akt 4 (Vorstand EHAG 1943/44).

⁵⁵ Zum Problem vgl. u.a. Besprechung von Heinkel mit Direktor Hayn, dem Oranienburger Betriebsdirektor, im RLM vom 12.3.1942, in: Akt ‚Berliner Büro 1935-44‘.

⁵⁶ So Milch anlässlich eines Betriebsappells bei Heinkel am 22.5.1942. Vgl. dazu Leistungsbericht der Ernst Heinkel GmbH Rostock 1942, S. 4, in: Akt 462.

1942/43 die zweite Welle der Funktionsenthebung, Entlassung und Entmachtung von Flugzeugindustriellen wie Messerschmitt, Koppenberg, Fieseler, Klemm und dann auch Heinkel, die die endgültige staatlich-diktatorische Beherrschung der Industrie bedeutete: All dies veränderte die Koordinaten unternehmerischer Interessenbildung, Entscheidungsfindung und Handlungsspielräume gegenüber der Vorkriegszeit erheblich. Heinkel nahm diese Veränderungen zuerst und vor allem als Zumutung, Forderungen und Angriffe des NS-Regimes wahr. Die Frage nach dem Agieren und Reagieren inmitten dieses Durcheinanders, die sich für Heinkel stellte, konfrontierte ihn mit dem Problem, sich zwischen dem Dilemma von Sich-Anpassen oder Sich-Widersetzen einen eigenen Weg zu suchen.

Tatsächlich war die Flugzeugindustrie 1941 an ihre Grenzen gestoßen und steckte in einer tiefen Krise. Die monatlichen Produktionszahlen waren rückläufig, und auch die Programme für neue Flugzeugmuster waren fehlgeschlagen, weil sich die Maschinen als unbrauchbar erwiesen. Trotz der Verbesserungen und Modernisierung der Fertigung, die in Heinkels Werken durchgeführt worden waren, konnte von einer durchgreifenden Rationalisierung oder gar einer modernen Industrie keine Rede sein. Die amerikanischen und britischen Technikoffiziere, die nach Ende des Krieges die Unternehmen unter die Lupe nahmen, stellten fest, daß die Flugzeugindustrie durch und durch mit altmodischen Praktiken durchsetzt war, die weit hinter dem standen, was in amerikanischen und britischen Fabriken ständig Praxis war.⁵⁷ Allenthalben dominierte noch die unkoordinierte, handwerkliche Einzelproduktion, die Fixierung auf Facharbeiter und komplizierte Werkzeugmaschinen sowie eine erst gegen Ende des Krieges überwundene Spezialisierung und Typenvielfalt der Einzelteile. Heinkel war geradezu ein Paradebeispiel für diese produktionspolitischen Orientierungen. Ganz einer Ideologie möglichst hoher Ausbringungszahlen verhaftet, ließ auch er sich von den gegen Kriegsende erreichten Produktionssteigerungen blenden, die wenig mit einer modernen Fertigungsorganisation, sondern viel mit einer bloßen Produktionskoordinierung zur Auslastung der bestehenden Kapazitäten zu tun hatte, die zudem nur auf Kosten des massiven Einsatzes von KZ- und Zwangsarbeitern möglich war.

Heinkel sah sich zudem wie die anderen Flugzeugindustriellen mit einer Verschiebung der machtpolitischen Gewichte im Rüstungsprozeß konfrontiert, die die Unternehmer sozusagen automatisch gegen das RLM aufbrachte und die Konflikte verschärfte. Denn Milch versuchte nach seiner Amtsübernahme als Generalinspekteur der Luftwaffe 1941, die Unternehmen stärker an die Kandare zu nehmen. Anders als Udet, der weitgehend nach der Pfeife der Flugzeugindustriellen getanz war, fragte Milch zuerst danach, was für den Krieg benötigt wurde, und nicht nach dem, was die Industrie zu produzieren bereit und fähig war.⁵⁸ Die Zunahme der politischen Steuerung der Flugzeugproduktion konnte aber die zahlreichen Mängel im Zusammenspiel von Lenkungsapparat und Luftfahrtindustrie nicht beheben. Im Gegenteil: Die unter dem Stichwort „Selbstverwaltung der Industrie“ erfolgende

⁵⁷ Vgl. dazu Richard J. Overy, Hermann Göring. Machtgier und Eitelkeit, München 1986, S. 312 f. und Hans-Joachim Braun, Fertigungsprozesse im deutschen Flugzeugbau 1926-1945, in: Technikgeschichte 57 (1990), S. 111-135.

⁵⁸ Vgl. Overy, Göring, S. 322 f.

stärkere Heranziehung der Firmen an die Verantwortung der industriellen Planung und Produktion ließ den Firmenpatriotismus und -egoismus eher größer als kleiner werden. Einer der Hauptgründe für das schlechte Verhältnis und gegenseitige Mißtrauen zwischen dem RLM bzw. insbesondere Göring und den Unternehmen war der festsitzende Verdacht, die Flugzeugfirmen stellten finanzielle und private Interessen über die des NS-Staates. Die Unternehmer ihrerseits warfen den RLM-Funktionären technische Inkompetenz und das Fehlen langfristiger industrie- und rüstungspolitischer Zielvorgaben vor.⁵⁹ In der Tat war der Versuch des Reichsluftfahrt-Ministeriums, in der Luftfahrtpolitik das Ruder herumzuwerfen und die von ihr selbst verursachte Konzentration auf die Flugzeugforschung und -entwicklung zu beschränken und das technische Wissen verstärkt auf den Bereich der Serienfertigung und Flugzeugproduktion zu lenken, zu spät gekommen und zudem nur halbherzig durchgeführt worden.⁶⁰ Nach wie vor wechselten die Entwicklungs- und Beschaffungsprogramme in verwirrender Reihenfolge. Die Politik des RLM lief weiterhin darauf hinaus, die Entwicklungsdauer zusammenzudrängen, was letztlich dazu führte, daß die Flugzeuge oft in völlig unreifem Zustand in Großserie genommen wurden, „was notwendig zu einem gewaltig gesteigerten Zeit- und Arbeitsaufwand, Veränderungen aller Art und zu einer Verstopfung der Werksanlagen führte“.⁶¹ Die „Schuld“ an den Zuständen verteilte sich letztlich aber recht gleichmäßig auf RLM und Industrie, machte diese doch trotz beständiger Klagen über die verworrene Lage die Politik der Verzettlung mit.

Heinkel aber sah sich als bloßes Opfer dieses planlosen Hin und Hers, ohne dessen Mechanismen und politische wie branchenstrukturelle Hintergründe im einzelnen ganz zu durchschauen. Als Ingenieur verübelte er dem RLM die Einschränkung in seiner Kreativität durch Leute, die von Konstruktion nichts verstünden. Als Hersteller nahm er den schwerfälligen und komplexen Verwaltungsapparat übel, der ihn immer mehr belastete. Als Privatunternehmer fürchtete er die Verstaatlichungsbestrebungen des Göring-Ministeriums und hegte ein tiefes Mißtrauen gegenüber den Parteifunktionären. Heinkel schrieb nach dem Krieg in seiner Autobiographie von einem „naiven Glauben, Herr in dem von mir geschaffenen Haus zu sein, und der Überzeugung der Parteidienststellen, in alle nicht unbedingt technischen, betrieblichen Dinge hineinsehen und sie nach ihren politischen Maßstäben beeinflussen zu müssen“.⁶² Seit 1941 mischte sich das RLM nun aber auch massiv in Heinkels genuinen Kompetenzbereich, die technologischen Entwicklungen, ein. Die Situation, in der sich Rüstungspolitik und Flugzeugindustrie seit 1941/42 befanden, hätte nicht verfahrenener und die Fronten hätten kaum verhärteter sein können, und es war nur wenig Trost für Heinkel, daß er sich in dieser Konfliktlage nicht allein befand. Zwischen Tank, Koppenberg und vor allem Messerschmitt auf der einen Seite und dem RLM auf der anderen Seite kam es zu ganz ähnlichen Auseinandersetzungen.

⁵⁹ Vgl. zur Position Görings u.a. Overy, S. 319 f. Vgl. auch Horst Boog, Die deutsche Luftwaffenführung 1935-1945. Führungsprobleme, Spitzengliederung und Generalstabsausbildung, Stuttgart 1982.

⁶⁰ Vgl. dazu Overy, S. 310 ff. und Boelcke, S. 71 f.

⁶¹ So eine warnende Denkschrift von 1942 aus der Industrie, zitiert nach Schabel, S. 141.

⁶² Heinkel, Stürmisches Leben, S. 252. Vgl. auch allgemein dazu Overy, S. 320 f. sowie Dieter Eichholtz, Geschichte der deutschen Kriegswirtschaft 1939-1945, Bd. 2, Berlin (O) 1985, S. 339 f.

Was sich im nachhinein als Veränderung der politischen Steuerung und Machtverschiebung im Rüstungsprozeß darstellte, war in der konkreten, unmittelbaren Erfahrung Heinkels ein von Intrigen, persönlichen Anfeindungen, gegenseitigen Schuldzuweisungen, Eifersüchteleien und technologischer Rechthaberei geprägter Kampf um die Durchsetzung bzw. Verteidigung der eigenen Interessen. Bereits Mitte Juni 1940 hatte Heinkel seine Felle davonschwimmen gesehen. Von seiten der Wirtschaftsgruppe Luftfahrtindustrie war ihm bedeutet worden, daß er mit seinen Flugzeugtypen ins Hintertreffen geraten war und im Rostocker wie Oranienburger Werk Lizenzbau von Junkers-Maschinen vorgesehen wäre, – eine für Heinkel unvorstellbare Situation, hätte dies doch die unternehmerische wie technologische Kapitulation vor dem bekämpften Konkurrenten bedeutet.⁶³ Im RLM wurde offen von der He 111 als „alter Schinken“ gesprochen und eine Einschränkung der Produktion verfügt. Heinkels Nachfolgemodell He 177 laborierte dagegen noch an den technischen Kinderkrankheiten. Heinkel startete daraufhin massive Einflußversuche bei den entscheidenden Berliner Stellen. Mehrmals im Monat tauchte er in der Folgezeit zu Besprechungen bei Milch auf, um ihn von der technologischen Überlegenheit seiner Maschinen zu überzeugen.⁶⁴ Heinkel intervenierte beim inzwischen geschaffenen Industrierat des Reichsmarschalls für die Fertigung von Luftwaffen-gerät, ließ über sein Berliner Büro Gerüchte über seine Konkurrenten in Umlauf setzen und die Amtsleiter im RLM in seinem Sinn bearbeiten.⁶⁵ Dennoch konnte er nicht verhindern, daß sich vor allem die technischen Probleme bei der He 177, die er und seine Ingenieure nicht in den Griff bekamen, zu einem handfesten Skandal auswuchsen. Mit vorschnellen Zusicherungen was Leistungsfähigkeit wie Liefertermine anging und vollmundigen Versprechungen („die Maschine wird in kurzer Zeit die vollendetste Kampfmaschine aller Nationen sein“)⁶⁶ hatte sich Heinkel zu einem gut Teil selbst in die mißliche Lage manövriert. Bei der Jagd nach neuen Produktions- und Konstruktionsaufträgen überschätzte Heinkel oft die Fertigungs- wie Entwicklungskapazitäten seines Konzerns.⁶⁷ Als er im Herbst 1942 im RLM schließlich Rede und Antwort stehen mußte, versuchte Heinkel die Schuld auf seinen ehemaligen Konstrukteur Hertel und die zahllosen Verbesserungswünsche Görings abzuwälzen. Als Milch davon unbeeindruckt die He 177 als „größten Versager in der deutschen Luftrüstung“⁶⁸ bezeichnete, sah Heinkel sich nicht nur in seinem technologischen Stolz gekränkt, sondern auch in seiner Meinung von der technischen Inkompetenz des RLM bestätigt. Heinkel reagierte mit einer Mischung aus

⁶³ Vgl. Aktennotiz vom 3.6.1940, in: Akt ‚Korrespondenz Pfistermeister 1933-53‘.

⁶⁴ Vgl. z.B. Aktennotiz vom 14.8.41 und 5.11.41, in: Akt ‚Milch 1941-53‘, diverse Schreiben im Akt ‚RLM 1937-43‘, z.B. Aktennotiz vom 30.10.42 und vor allem das Protokoll der Besprechung vom 16.11.42, in: Akt 4 (Korrespondenz Lehrer).

⁶⁵ Vgl. Schreiben Heinkels an Direktor Werner, dem stellvertretenden Vorsitzenden des Industrierats, vom 24.9.41, in: Akt 463 (Korrespondenz Heinkel mit RLM 1938-42) und diverse Notizen in Akt ‚Berliner Büro 1935-44‘ sowie Schabel, S. 128.

⁶⁶ Brief Heinkels an Göring vom 29.10.42, in: Akt ‚Berliner Büro 1935-44‘.

⁶⁷ Vgl. dazu u.a. Fernschreiben Direktor Hayns an Heinkel vom 31.8.42, in: Akt ‚Berliner Büro 1935-44‘.

⁶⁸ Vgl. Protokoll der Besprechung vom 16.11.1942, S. 6, in: Akt 4 (Korrespondenz Lehrer).

Anbiederung⁶⁹ und Konfrontation.⁷⁰ Dennoch konnte er nicht verhindern, daß ihm schließlich im Dezember 1942 ausgerechnet der von ihm kritisierte Hertel als Sonderkommissar für die He 177 vor die Nase gesetzt wurde.⁷¹

Im Frühjahr 1943 schien Heinkel endgültig auf verlorenem Posten zu stehen. Noch immer tüftelten seine Ingenieure an den Verbesserungen der He 177⁷², das RLM strich ein neues Modell (He 280) zugunsten der Me 262 vom Entwicklungsprogramm und wies Heinkel an, eine ganze Abteilung ausgewiesener Heinkel-Facharbeiter an den verhassten Konkurrenten abzutreten.⁷³ Aber Heinkel war in seinem technologischen Entwicklungsdrang nicht zu bremsen. Noch während sich die He 177-Affaire anbahnte, tüftelte er heimlich und ohne Genehmigung an einem Nachtjäger-Modell (He 219) und präsentierte schließlich dem RLM im Oktober 1942 stolz ein Entwicklungsmodell. Auch wenn die Großserienfertigung abgelehnt wurde, so besaß er damit dennoch einen Trumpf in der Hand, dem er wohl auch verdankte, daß ihn Göring nicht endgültig fallenließ.⁷⁴

Den RLM-Funktionären war offensichtlich klar, daß sie auf das technische Genie Heinkels nicht verzichten konnten. Mit sehr moderatem Ton – in der sonst von scharfen Vorwürfen und Zurechtweisungen geprägten Auseinandersetzung – hatte daher Milch im September 1942 versucht, den technologischen Ehrgeiz und die erfinderische Dynamik Heinkels in geordnete Bahnen zu lenken.⁷⁵ Insbesondere wollte man damit bewirken, daß Heinkel endlich seine Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Flugmotorenbereich aufgab. Heinkel hatte noch vor Kriegsbeginn ohne Wissen offizieller Stellen ein Team hochqualifizierter Wissenschaftler auf die neue Strahltriebwerke-Technologie angesetzt. Das RLM hatte von der Sache schnell Wind bekommen, Heinkels Arbeiten aber zunächst nicht gestoppt, sondern im Gegenteil seit 1941 intensiv gefördert. Heinkels spätere Klagen über die geringe

⁶⁹ Am 13.5.1942 richtete Heinkel etwa folgendes Fernschreiben an Milch: „Ich melde Ihnen, daß heute früh um 6.50 Uhr das Takten der He 111 in der großen Montagehalle in Marienehe wieder aufgenommen wurde. Mit einem Sondermeldungsfanfarensignal, geblasen von Lehrlingen, rollte die erste mit einem bekränzten Schriftband ‚Nun erst Recht!‘ geschmückte He 111 aus der Halle. Die nächste He 111 folgte in zwei Stunden. Bis auf weiteres werden voraussichtlich täglich 4 Flugzeuge ausgebracht.“ Vgl. das Schreiben in: Akt ‚Wien I‘.

⁷⁰ In einer Gesprächsnotiz für eine Unterredung im RLM vom 29.10.1942 notierte Heinkel: „Wenn jemand Tempo gezeigt hat und Unmögliches möglich machte, so waren wir es hier in Rostock (...) Ich protestiere gegen eine derartige Behandlung meiner Direktoren, die zur Arbeitsunlust führen muß. Mit Kasernenton und Anschauerei fördert man weder die Arbeitslust noch die Leistung.“ Vgl. Akt ‚RLM 1937-43‘.

⁷¹ Hertel war inzwischen von Heinkel zu Junkers gewechselt und dann Generalingenieur und Leiter der Beschaffung im RLM geworden. Vgl. Schreiben des RLM vom 8.12.1942, in: Akt ‚RLM 1937-43‘.

⁷² Die material- und arbeitsaufwendigen Verbesserungen zogen sich bis Mitte 1944 hin, konnten aber dennoch das vernichtende Urteil der RLM-Fachleute nicht verhindern. „Die [He] 177 auf Nahziele einzusetzen, ist völlig unwirtschaftlich. Sie auf Fernziele einzusetzen, ist zum größten Teil eine Utopie.“ Vgl. Protokoll der RLM-Sitzung vom 9.6.1944, in: Georg Hentschel, Die geheimen Konferenzen des Generalluftzeugmeisters, Koblenz 1989, S. 119. Vgl. auch ebd., S.108 f. Die Maschine wurde letztlich nur in kleinen Stückzahlen gebaut.

⁷³ Vgl. Schreiben vom 27.3.43, in: Akt ‚Milch 1941-53‘ und vom 2.4.43, in: Akt ‚Korrespondenz Lehrer‘.

⁷⁴ Vgl. dazu Brief Heinkels an das RLM vom 30.10.42, in: Akt ‚RLM 1937-43‘.

⁷⁵ Vgl. Schreiben Milchs an Heinkel vom 15.9.1942, in: ebd.

Unterstützung des RLM entbehrten daher jeder Grundlage.⁷⁶ Allerdings gab es Bedenken der Triebwerksabteilung im RLM, die sich gegen eine mögliche Verzettlung der Entwicklungsarbeiten richteten; später sah man sich dort in seinen Befürchtungen bestätigt. Statt sich frühzeitig auf ein Projekt zu konzentrieren, waren bei Heinkel eine Vielzahl erfolgversprechender, aber technisch noch unausgereifter Triebwerkmodelle entstanden. Heinkel kümmerte das wenig, sah er sich doch bei der neuen Technologie schon wieder mitten in einem erbitterten Konkurrenzkampf zu Junkers und Messerschmitt sowie den Motorenherstellern Daimler-Benz und BMW. In der Tat hielten die Motorenfachleute die Strahltriebwerke noch für Zukunftsmusik. Aber es war abzusehen, daß die erfahrenen Triebwerksbauer dem Außenseiter Heinkel rasch den Rang ablaufen würden, sobald sie sich konzentriert an die Arbeit machen würden. Junkers und BMW waren es dann auch, die 1942 mit ihren inzwischen ausgereifteren Turbinen den Zuschlag des RLM für die Aufnahme der Serienfertigung erhielten. Dabei hatte Heinkel durch den Kauf der Stuttgarter Hirth-Motorenwerke versucht, in der neuen Technologie Fuß zu fassen. Unter Leitung des von BMW abgeworbenen Betriebsleiters Wolff hatte er das inzwischen aufgestockte Entwicklungsteam dort konzentriert. Als Heinkel ungeduldig Erfolge sehen wollte und sich von außen immer öfter und massiver in die Arbeit der Betriebsleitung einmischte, nahm ihm schließlich Milch im März 1943 – wie schon bei der He 177-Entwicklung – durch die Ernennung Wolffs zum Sonderkommissar die weitere Entwicklung aus der Hand. In Wolff fand Heinkel daher neben dem RLM einen neuen Schuldigen für die entgangenen Aufträge.⁷⁷ Noch in seiner Autobiographie ist Heinkels tiefe Verbitterung darüber herauszulesen, daß er letztlich von den traditionellen Motorenherstellern überholt worden war, obwohl er in reiner Privatinitiative die ganze Entwicklung erst ins Rollen gebracht hatte.⁷⁸ In der Sicht Heinkels waren die Affären um die He 177 und um seine Triebwerke schon damals ein klassisches Beispiel für die negativen technologischen und damit auch kriegsstrategischen Folgen der staatlichen Bevormundung der Industrie. Es war der Beginn der später auch von Heinkel in die Welt gesetzten Legende von der „Fehlrüstung des RLM“ und der „Tragödie der deutschen Düsenjäger“.⁷⁹

⁷⁶ Vgl. dazu auch Schabel, S. 183 ff. und Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 397 ff. sowie Edward Constant, *The Turbojet Revolution*, Baltimore 1980. Vgl. auch Besprechungsnotiz vom 3.8.42, in: Akt ‚Berliner Büro 1935-44‘.

⁷⁷ Vgl. Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 430 ff. und Schreiben Milchs an Heinkel vom 25.3.43, in: Amtsgericht München, Registratur S, Entnazifizierungsakten Heinkel, Bd. 1.

⁷⁸ Vgl. Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 434 ff. und auch Schabel, S. 191.

⁷⁹ In der zeitgenössischen wie auch späteren Forschungsliteratur ist um das Versagen der deutschen Luftwaffe und die Entwicklung der deutschen Düsenflugzeuge eine heftige Debatte und Kontroverse entstanden. Vgl. allgemein Schabel und Boog, *Luftwaffenführung*, sowie aus der Sicht Heinkels seine *Memoiren*, S. 391 ff. und S. 290 ff., aus der Sicht des RLMs bzw. Milchs David Irving, *Die Tragödie der deutschen Luftwaffe*. Aus den Akten und Erinnerungen des Feldmarschalls Milch, Klagenfurt 1991, S. 240 ff. und aus der Perspektive Görings Overy, S. 328 f. Vgl. auch Pfistermeister, *Geschichte*, S. 13 f. Heinkel gab in seinen *Memoiren* Milch die Schuld, Irving gab Heinkel bzw. der Industrie die Schuld, und Overy schließlich gab Göring die Schuld an den Fehlentwicklungen in der NS-Zeit; vgl. allgemein dazu auch Edward R. Zilbert, *Albert Speer and the Nazi Ministry of Arms. Economic Institutions and Industrial Production in the German War Economy*, London 1981, S. 185-257.

Heinkel war inzwischen mit seinem Unternehmen weiter expandiert. Neben dem Zukauf der Hirth-Motoren-Werke im Jahre 1941 in Stuttgart und dessen Zweigwerk in Waltersdorf bei Berlin (insgesamt ca. 4 000 Beschäftigte) hatte er bereits 1939 ein kleines Werk in Jenbach (Tirol) erworben, dessen Belegschaft im Krieg als Zulieferbetrieb für die Rostocker und Oranienburger Hauptwerke rasch auf 3 000 Beschäftigte angewachsen war. Alle drei Werke kaufte er über das RLM. Sie stammten aus dem großen Fundus der vom NS-Regime aus politischen Gründen beschlagnahmten oder kapitalmäßig beherrschten Industriebetriebe. Entsprang diese Diversifizierung noch der unternehmenspolitischen Strategie Heinkels, so sah er sich infolge der seit 1942 zunehmenden Luftangriffe auf Berlin und Rostock nun gezwungen, weitere Betriebsverlagerungen vorzunehmen. Ein Großteil der Serienfertigung wurde in die seit 1940 kommissarisch übernommenen ehemals polnischen Vereinigten Ostwerke in Mielec und Budzyn sowie ins thüringische Oelsnitz ausgelagert; das Konstruktionsbüro, die gesamte Entwicklung und der Musterbau kamen nach Wien, wo Heinkel 1942, ungeachtet der kriegswirtschaftlichen Lage, ein völlig neues Werk für 9 000 Beschäftigte aus dem Boden stampfte, bei dessen Bau er noch einmal seiner sozialpolitischen Ader huldigte. Wie bei den anderen großen Rüstungskonzernen auch, zerfaserten in der zweiten Kriegshälfte die Unternehmensstrukturen der Heinkel-Werke.⁸⁰ Zahlreiche Zuliefer- und Teilwerke entstanden, und der Organisationsplan von 1943 zeigte bald ein verwirrendes Netz von 6 Hauptwerken, 27 Zweigwerken, 12 Konstruktionsbüros und drei Reparaturbetrieben, die über ganz Europa verteilt waren.⁸¹

Das RLM verstand es, den Strukturwandel des Heinkel-Konzerns in seinem Sinn zu nutzen und den unbequemen Unternehmensleiter schließlich kaltzustellen. Man ging dabei äußerst geschickt vor, so daß Heinkel weitgehend das Gefühl hatte, die folgenden Entwicklungen würden allein seinem unternehmenspolitischen Handeln und seiner Initiative entspringen. Wie weit er dabei Marionette in den Händen des RLM gewesen war, wurde ihm erst nach Kriegsende bewußt. Schon beim notwendig gewordenen Wechsel bzw. der Neuberufung der Werksdirektoren hatte es das RLM verstanden, seine Rationalisierungsfachleute einzuschleusen. Als Heinkel sich im Gefolge der Expansion zu einer Konsolidierung der aus dem Ruder laufenden Finanzierungsbasis des Unternehmens gezwungen sah, gelang es, Heinkel selbst aus der unmittelbaren Leitung des Konzerns zu kippen. In der Tat wußte man in der Heinkel-Verwaltung spätestens seit 1941 nicht mehr, wie die steigenden Investitionserfordernisse und das Anlagevermögen finanziert werden sollten. Das Eigenka-

⁸⁰Die Verlagerungen wirkten sich erheblich nachteilig auf die Produktivität aus und verursachten beträchtliche betriebswirtschaftliche Kosten. So sollten z.B. 3/4 der Belegschaft von Rostock in die polnischen Zweigwerke verlegt werden. Vgl. Besprechungsniederschrift vom 24.9.42, in: Akt ‚Wien I‘. Zu den infrastrukturellen Effekten und der Bedeutung der Auslagerung am Beispiel des Messerschmitt-Konzerns vgl. Jeffrey Fear, Die Rüstungsindustrie im Gau Schwaben 1939-1945, in: VfZ 35 (1987), S. 193-216.

⁸¹Vgl. zur Expansion auch Pfistermeister, Geschichte, S. 34 ff. Zu den Kaufvorgängen, insbesondere bezogen auf die Hirth-Werke in Stuttgart, die im Entnazifizierungsverfahren Heinkels wieder eine wichtige Rolle spielten, vgl. im einzelnen Aktennotiz v.15.4.40, in: Akt ‚Berliner Büro 1935-44‘ und dort auch die Briefe von Heinkel an Pfistermeister vom 6.10.41 und vom 22.12.41. Heinkel hatte sich 1941, allerdings erfolglos, auch um den Erwerb bzw. die Übereignung von Flugzeugwerken in Rumänien und Ungarn bemüht. Vgl. ebd., Notiz vom 7.12.42.

pital war auf etwa 10% zusammengeschrumpft, und mit der Ankündigung des RLM im Herbst 1942, sämtliche An- und Abschlagzahlungen einzustellen, sah man sich plötzlich einem zusätzlichen Finanzmittelbedarf von 200 Mio. Reichsmark gegenüber.⁸² Zur dünnen Kapitaldecke trug schließlich noch bei, daß die laufenden Kredite kurze Fristen hatten. Heinkel und seine kaufmännischen Direktoren sahen daher den einzigen Ausweg in einem neuerlichen Wechsel der Gesellschaftsform sowie der Aufnahme einer langfristigen Anleihe. Sämtliche GmbH's sollten unter dem einen Dach der Aktiengesellschaft zusammengefaßt werden. Hektische Besprechungen zwischen Heinkel, dem RLM und den Banken und auch unternehmensinterne Beratungen über die Vorzüge und Gefahren einer Reichsbeteiligung suggerierten Heinkel, daß er Handlungsspielraum und Einflußmöglichkeiten besaß und „nicht in Abhängigkeit der Geldgeber geraten [würde] und nach Möglichkeit Herr im eigenen Haus bleiben [könnte“.⁸³ Dabei paßten sich Heinkels Pläne gleichsam nahtlos in die Re-Privatisierungspolitik ein, die das NS-Regime 1942 in Gang gesetzt hatte, um seine Verpflichtungen für die in der Aufrüstungsphase entstandenen reichseigenen Werke loszuwerden.

Die Eröffnungsbilanz der zum 1.4.43 gegründeten Ernst-Heinkel-AG (EHAG) spiegelte schließlich diese Entwicklung wider. Einem Anlage- und Umlaufvermögen von insgesamt 390 Mio. Reichsmark standen auf der Passiv-Seite Rücklagen und Wertberichtigungen von 40,6 Mio. Reichsmark bei einem Grundkapital von 50 Mio. Reichsmark und über 360 Mio. Reichsmark Verbindlichkeiten bzw. fremde Mittel gegenüber. Der Reingewinn wurde offiziell mit 2,7 Mio. ausgewiesen, tatsächlich betrug er aber 11 Mio. Reichsmark.⁸⁴ Das RLM hatte bei alledem geschickt im Hintergrund die Fäden gezogen und es schließlich auch verstanden, Heinkel den neuen Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden schmackhaft zu machen. Fast wäre die Rechnung der Milch-Behörde allerdings nicht aufgegangen und hätte das RLM wohl veranlaßt, zu drastischeren Mitteln zu greifen. Denn Heinkel wollte sich in seiner sprunghaften Art plötzlich nicht mehr mit der Ernennung des RLM-Kandidaten und Leiters des Hauptausschuß Zellen im Speer-Apparat, Karl Frydag, einverstanden erklären und mit dem Aufsichtsratsvorsitz zufriedengeben.

*„Mit diesem Posten wäre ich keinesfalls ausgefüllt. Ich bin zu dem Entschluß gekommen, daß für den Posten des Vorsitzenden des Vorstandes nur ich allein infrage kommen kann. Jede andere Lösung würde von der Öffentlichkeit nicht verstanden, wäre psychologisch nicht zu vertreten und würde meinen Leistungen in der Vergangenheit nicht gerecht werden. Sie würde auch meiner Arbeitslust in der Zukunft nur Abbruch tun“.*⁸⁵

⁸² Zum Finanzierungsproblem und zur Finanzlage von Heinkel vgl. Pfistermeister, Geschichte, S. 57 f., Aktenvermerk vom 11.8.42, in: Akt 2 (EHAG-Gründung 1943) und Exposé über „Gründung einer Ernst-Heinkel-Aktiengesellschaft und Aufnahme einer Obligationsanleihe“ vom November 1942 (30 Seiten), in: ebd. Vgl. auch Boelcke, S. 78 f.

⁸³ Rede Heinkels auf der ersten Konzerntagung vom 2./3.10.1943, in: Akt 3 (EHAG-Umgründung).

⁸⁴ Die Bilanz in: ebd.

⁸⁵ Schreiben Heinkels vom 29.10.42 an Lahs, in: ebd.

Obwohl Heinkel schon im November 1942 gegenüber Milch klein beigeben mußte und die Ernennung von „Frydag begrüßen würde“⁸⁶, jagte noch im Juni 1943 eine Besprechung die andere, bei der das Problem, „soll Dr. Heinkel den Vorsitz im Vorstand oder im Aufsichtsrat übernehmen“, im Mittelpunkt stand.⁸⁷ Schließlich konzentrierten sich Heinkels Bemühungen darauf, sich wenigstens die technische Entwicklung nicht aus der Hand nehmen zu lassen. In einem extra aufgenommenen Paragraphen der Gesellschaftsordnung bzw. EHAG-Satzung hatte er sich ausbedungen, als „technischer Berater“ weiterhin „betreuend und überwachend“ tätig zu sein, „insbesondere für die termingerechte Erledigung fortschrittlicher entwicklungs technischer Aufgaben sich einzusetzen und die technische Entwicklung laufend mit neuen Anregungen zu versehen“.⁸⁸ Empört ließ er aus der EHAG-Satzung auch jene Passage streichen, die die eigentlichen Umgründungsmotive des RLM beinhalteten, nämlich „die maßgebende Absicht, eine einheitliche Ausrichtung und eine straffe zentrale Leitung für sämtliche Heinkel-Werke sicherzustellen“.⁸⁹

So zog sich denn der Umgründungsprozeß über ein Jahr hin, ehe Heinkel im September 1943 an das RLM endgültig Vollzug meldete.⁹⁰ Neben Frydag saßen mit von Pfistermeister und Lehrer zwei Heinkel-Vertraute im Vorstand, und auch für den Aufsichtsrat waren ihm durchaus wohlgesonnene Vertreter von Banken und der Wirtschaftsgruppe Luftfahrtindustrie bestellt worden. Es dauerte eine Weile, bis Heinkel jedoch merkte, wie weit sich mit der Umorganisation des Konzerns sein Einfluß verändert hatte. Schon auf der zweiten Konzerntagung im Oktober 1943 führte Frydag das Wort. Heinkel blieben nur ein paar einleitende Sätze, die allerdings bezeichnend waren. Zuerst verlas er einen Brief Milchs, in dem dieser seiner Freude über Heinkels Aufsichtsratsposten Ausdruck gab, blieben doch damit dem Unternehmen Heinkels „große umfassende Kenntnisse und Erfahrungen erhalten“. Milch würdigte Heinkels „schöpferische Leistungen“ auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung und äußerte seine „besondere Beruhigung“ darüber, daß der „liebe Herr Professor“ dem Unternehmen weiterhelfen wolle.⁹¹ Milch traf mit diesem Ton genau Heinkels Eitelkeit und Ehrgeiz, und Heinkel forderte denn auch die versammelten Direktoren auf, „diese Anerkennung von höchster Stelle als Verpflichtung zu bester Leistung anzusehen und möglichst schnell und viel zu liefern“. Aber er vergaß auch nicht den Appell an die Betriebsführer, „gleichzeitig die Leute gut zu behandeln und sozial zu denken“.⁹² Die Harmonie zwischen RLM und Heinkel war aber nur von kurzer Dauer, denn die weiteren Konflikte waren gleichsam vorprogrammiert.

⁸⁶ Vgl. Aktennotiz der Besprechung bei Milch vom 14.11.42, in: Akt ‚Milch 1941-53‘.

⁸⁷ Vgl. dazu Brief Pfistermeisters an Heinkel vom 8.6.43 und Aktennotiz vom 17.6.43, in: Akt 3 (EHAG-Umgründung). Vgl. dort auch Brief Lahs' an Heinkel vom 9.6.43. Heinkel hatte im Juni 1943 erneut angekündigt, Frydag als Vorstandsvorsitzenden nicht zu akzeptieren. Vgl. Aktenvermerk vom 20.2.43, Aktennotiz einer Besprechung vom 9.4.43, Besprechungsnotiz vom 12.1.42 und vom 11.11.42, in: Akt 2 (EHAG-Gründung 1943) sowie Brief Heinkels an Lahs vom 21.5.43, in: Akt 3 (EHAG-Umgründung).

⁸⁸ Die Satzung in: ebd.

⁸⁹ Ebd. Dort auch Entwurf des Berater-Vertrags.

⁹⁰ Vgl. Schreiben vom 3.9.43, in: ebd.

⁹¹ Protokoll der Konzern-Tagung vom 2./3.10.1943, S. 5, in: ebd.

⁹² Ebd.

Heinkel war inzwischen zusammen mit seiner Entwicklungsabteilung nach Wien übersiedelt, wo er bis zum Kriegsende blieb. Auch durch diese wachsende Entfernung von den Berliner Entscheidungszentren fühlte er sich kaltgestellt. Mehr denn je witterte er überall Verrat und Mißgunst, und in kürzester Zeit hatte er sich nicht nur mit fast allen seinen Direktoren hoffnungslos verkracht, sondern auch mit einem Großteil der Wiener Parteistellen und NS-Funktionären überworfen. In langen Memoranden und einer Fülle von Briefen bzw. Briefentwürfen trug er unternehmenspolitische wie entwicklungstechnische Vorwürfe und Versäumnisse zusammen. Franke, seinen technischen Direktor in Wien, beschuldigte er der Einmischungen in seine Entwicklungskompetenz, bei Lehrer, dem kaufmännischen Direktor in Rostock und Vorstandsmitglied, glaubte er deutliche Zeichen der Illoyalität und eine verfehlte Betriebsverlagerungspolitik zu erkennen, und im Herbst 1944 kochte die Auseinandersetzung mit Wolff, dem Betriebsleiter in Stuttgart und Sonderkommissar, erneut hoch.⁹³ Die Entlassungen der beiden Wiener Betriebsdirektoren Carlssen und Alex wuchsen sich schließlich zu einer handfesten Affaire aus, zumal er sich mit dem offensichtlich allzu luxuriösen Ausbau seiner Wiener Privatwohnung (die aber zugleich als Entwicklungsbüro fungierte) und der Überbesetzung der vor allem ihm zugeordneten Werksabteilungen innerhalb der Wiener NS-Stellen Feinde gemacht hatte.⁹⁴

Im Zentrum der Anschuldigungen Heinkels stand aber Karl Frydag, der Vorstandsvorsitzende. Heinkel war in keiner Weise bereit, wegen des Aufsichtsratsvorsitzes auf seine unternehmenspolitische Richtlinienkompetenz zu verzichten. Mehr denn je mischte er sich in alle Konzernangelegenheiten ein, verhandelte hinter dem Rücken Frydags mit den Werksdirektoren, gab Anweisungen für die Umsetzung unternehmenspolitischer Entscheidungen und erließ Aufforderungen zur Behebung allenthalben vermuteter betrieblicher Mängel. Seit Frühjahr 1944 wurde Frydag geradezu mit einer Flut von Briefen Heinkels bombardiert. Der Vorstandsvorsitzende setzte sich zu wenig für die Entwicklungs- und Fertigungsprogramme der EHAG ein, mache Fehler in der Personalpolitik, übersehe offensichtliche Fehlentwicklungen in den Zweigwerken und lasse überhaupt eine auf rasche Entscheidungen und ein klares Ziel gerichtete Unternehmenspolitik vermissen.⁹⁵ Heinkel sah bald den ganzen Konzern und damit sein Lebenswerk in Gefahr. Verzögerungen bei der Triebwerkentwicklung hatten seinen Informationen nach dazu geführt, daß nicht nur Daimler-Benz „die Vollendung dieser Entwicklungsaufgabe übertragen bekäme, sondern das Werk Hirth aus dem Heinkel-Konzern losgelöst und Daimler-Benz zugesprochen würde“.⁹⁶ Wenn man nicht endgültig beim RLM in Mißkredit geraten wolle, müsse Frydag schnellstens einschreiten und „den Kampf um die

⁹³ Vgl. u.a. Schreiben Heinkels vom 20.11.44, 15.9.44, 4.4.44 und 26.10.44, in: Akt 4 (Korrespondenz Lehrer).

⁹⁴ In die daraufhin angestregten Untersuchungen schalteten sich nicht nur die örtliche SD-Stelle und der „Völkische Beobachter“, sondern auch das RLM und das Reichsjustiz-Ministerium ein. Vgl. diverse Notizen und Briefe Heinkels vom April/Mai 1944 und ein Vernehmungprotokoll vom 28.4.44, in: Akt ‚Wien II‘ sowie Heinkel an Milch vom 3.7.1944, in: Akt ‚Milch 1941-53‘ und vom 12.9.44, in: Akt ‚Wien II‘.

⁹⁵ Vgl. dazu eine Fülle von Schreiben und Notizen Heinkels in: Akt ‚Korrespondenz Frydag 1943-46‘ sowie Akt ‚Vorstand EHAG 1944-45‘, z.B. Schreiben vom 5.4.44.

⁹⁶ Brief Heinkels an Frydag vom 9.11.44, in: ebd.

Wiederherstellung unseres verunglimpften Namens führen (...) und alles tun, um den uns in Wahrheit zustehenden guten Ruf wieder zurückzugewinnen“.⁹⁷ Mehr und mehr kam Heinkel zu der Überzeugung, daß allein Frydag die Verantwortung für die unternehmenspolitischen Fehler trug. Seine Anschuldigungen gipfelten schließlich in einer Aufsichtsratsbesprechung Ende März 1945, in der festgestellt wurde, daß „sich Frydag niemals als Heinkel-Mann gefühlt habe und niemals fühlen werde“.⁹⁸

Diese von persönlichen Eigenheiten und dem schwierigen Charakter Heinkels geprägte Unternehmenspolitik wäre nicht der Rede wert, wenn sie nicht in der Phase der Kriegsjahre 1944/45 ihre besondere Dynamik und im Kontext der laufenden Rüstungsanstrengungen des totalen Krieges ihre eigene Bedeutung bekommen hätte. Sie markierte letztlich einen generellen Trend in der Entwicklung und Politik der Flugzeugunternehmer: Auch bei Dornier und vor allem Messerschmitt entstanden ähnliche Probleme, und es war daher kein Wunder, daß das RLM und Speer diesen eigenmächtigen Unternehmertypen die Entscheidungsbefugnisse weitgehend aus der Hand zu nehmen suchten und neue NS-Manager vom Schlage Hans Kehrls oder Karl Frydags an ihre Stelle setzen wollten. Speer brachte das damit verbundene Problem für die Rüstungsbehörden später bei seinen Befragungen durch die Amerikaner auf den Punkt:

„We suffered in the airplane industry because the designers were also general managers. We have Messerschmitt, Heinkel, Tank etc., they were general managers at the same time. We remedied that only very late and then partially. If the development chief is manager at the same time he causes unrest in the factory because he is always on the outlook for technical improvements and feels himself responsible in the first place for that. He cannot exercise the duties of manager – primarily to leave the works alone and to oppose any changes, with a real belief because he himself is inclined to changes too. A man like Messerschmitt is an artist. One should never put an artist at the head of such a large firm.“⁹⁹

Für das NS-Regime war es höchst dysfunktional und unerfreulich, daß gerade in der Zeit der größten Anstrengungen zur Überlebenseicherung des Systems und gerade im alles entscheidenden Leitsektor der Flugzeugindustrie ein von persönlicher Eifersucht und Eigenheiten geprägter Kampf tobte. Dabei gab der Heinkel-Konzern mit seiner sich in immer mehr Teilwerken und Auslagerungsbetrieben auflösenden Unternehmensstruktur und der zentrifugalen Zersplitterung der unternehmenspolitischen Entscheidungs- und Einflußbereiche nur ein getreues Spiegelbild des auseinanderbrechenden NS-Staates wieder. So wie Speers Stern Ende 1944 bereits wieder im Sinken war und die rasch gebildeten zentralen Sonderstäbe und Kommissionen gegenüber örtlichen Verteidigungskommandanten und lokalen Parteifunktionären an Einfluß verloren, so zeichnete sich auch beim Heinkel-Konzern

⁹⁷ Brief Heinkels an Frydag vom 2.5.44, in: ebd.

⁹⁸ Protokoll der Besprechung vom 26.3.45, in: ebd.

⁹⁹ Interrogation of Speer, USSBS Interview No. 11, 18 May 1945, NA RG 243, File 4d49, zitiert nach Zilbert, S. 240.

eine wachsende Verselbständigung der Teilbetriebe ab. Den formellen Vorstand umgehend, formierte sich hier jene Koalition von örtlichen Betriebsleitern und NS-Kommandos, die in radikalen und brutalen Gewaltaktionen oft unter Tage die Produktion von Flugzeugen noch ein letztes Mal in die Höhe treiben wollte.¹⁰⁰ Von einer halbwegs funktionierenden Unternehmensleitung konnte keine Rede mehr sein. Heinkels unternehmenspolitische Eingriffe wurden nur wenig beachtet und liefen letztlich weitgehend ins Leere. Aber auch der Vorstand um Frydag agierte zwischen RLM-Anordnungen und Sonderausschußbeschlüssen auf einer Ebene, die den Kontakt zu den realen Verhältnissen in den einzelnen Werken und Betrieben weitgehend verloren hatte.

Auch in dieser Phase zeigte sich aber, daß wie in keiner anderen Branche Flugzeugindustrie und NS-System auf Gedeih und Verderb aufeinander angewiesen waren und das Schicksal des einen auch das des anderen besiegeln würde. Heinkels Verhalten wie das des übrigen EHAG-Vorstandes vollzog sich nach wie vor innerhalb der zusammenbrechenden Kriegswirtschaft; es gab weder einen ausgeprägten Distanzierungs- noch Desillusionierungsprozeß. Aber es setzte bei Heinkel ein Reflexionsprozeß ein. Immer öfter tauchen in seinen Notizen Bemerkungen über die Gründe und Ursachen des nahen Zusammenbruchs auf, der aus Heinkels Perspektive nahezu ausschließlich eine technologische Niederlage war. Seine Überlegungen bewegten sich daher ganz im engen Rahmen der Fehlentscheidungen und Versäumnisse des RLM. Heinkel begann im Herbst 1944 gleichsam eine technologische Bilanz des NS-Systems, das sich für ihn auf die NS-Luftfahrtspolitik reduzierte, zu ziehen, in der noch einmal alle Bitterkeit über das „von Hertel verschuldete Versagen der HE 177“, über die „unverständliche Entscheidung des RLM, die fertige He 280 plötzlich zugunsten der erst halbfertigen Me 262 abzusetzen“ sowie über den „tragischen Beschluß“ der Typenbeschränkungskonferenz vom 25.5.1944 auf dem Obersalzberg, die Weiterentwicklung und Produktion der He 219 zu streichen, zutage kam.¹⁰¹ Heinkels „Vergangenheitsbewältigung“ setzte hier im Herbst 1944 ein, aber sie drehte sich nur um die technische Entwicklung und die eigene technologische Rechtfertigung; ihr Bezugspunkt war nicht die Nachkriegszeit, sondern waren die offensichtlichen Mängel und Defizite des NS-Systems. Als er im September 1944 vom RLM den Auftrag zur Entwicklung und Produktion eines düsengetriebenen Kleinstjägers erhielt, sah er daher die Chance, die trübe Bilanz seines persönlichen Wirkens in der NS-Zeit wie auch des NS-Regimes noch verbessern zu können, und glaubte allen Ernstes, das Ruder noch einmal herumreißen zu können. Mit aller Energie und Dynamik stürzte sich Heinkel in das berühmt-berüchtigte Volksjägerprojekt, in dessen Verlauf er sozusagen auf seine Art die Radikalisierung des NS-Systems nachvollzog – sowohl, was seine Erfinder- und Entwicklungstätigkeit angeht (denn dem Volksjägerauftrag lagen abenteuerliche technologische An-

¹⁰⁰ Vgl. zu ähnlichen Vorgängen bei Messerschmitt Gerhard Hetzer, Unternehmer und leitende Angestellte zwischen Rüstungseinsatz und politischer Säuberung, in: Martin Broszat u.a. (Hrsg.), Von Stalingrad zur Währungsreform. Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland, München 1988, S. 568 ff.

¹⁰¹ Vgl. dazu Notiz vom 20.11.44, in: Akt ‚Korrespondenz Frydag 1943-46‘ und Notiz vom 22.6.44, in: Akt ‚Milch 1941-53‘ sowie dazu auch Akt ‚Wien III‘ und Heinkel, Stürmisches Leben, S. 438.

forderungen zugrunde), als auch in bezug auf sein unternehmensleitendes Agieren insgesamt.

Als im Frühjahr 1944 der sogenannte Jägerstab zur Koordination und Konzentration der Flugzeugentwicklung eingesetzt worden war, hatte Heinkel Hoffnungen auf neue Aufträge geschöpft.¹⁰² „Der Bau von rassigen, schnellen Jägern liegt sowohl mir als meiner gesamten Mannschaft ganz ausgezeichnet“, hieß es etwa in einem Schreiben Heinkels an das RLM. „Geben Sie meiner Entwicklung ihre schwerste Aufgabe, ich garantiere Ihnen, daß ich diese in einer Rekordzeit durchziehen werde, wie Sie sie von keiner anderen Firma bekommen werden.“¹⁰³ Der Jägerstab hatte aber zunächst die Weiterentwicklung der Me 262 favorisiert, und bis zum Spätsommer 1944 war Heinkel daher aus der nun forcierten Strahlflugzeugentwicklung ausgeschlossen geblieben. Erst in der Endsieg- und Wunderwaffenstimmung der letzten Kriegsmomente griff das RLM nach dem letzten Strohhalme und schenkte Heinkels Versprechungen Glauben.¹⁰⁴ Was aus späterer Sicht geradezu als symptomatisch für den wachsenden Irrationalismus der NS-Rüstungsentscheidungen erscheint, war aber auch in den Augen Heinkels die Chance, den ramponierten Ruf aufzupolieren und zu beweisen, daß er mit seinen früheren technologischen Konzepten recht gehabt hatte. „Meine Ausschaltung aus der revolutionären Strahlflugzeugentwicklung, mit der doch bei mir begonnen worden war, hatte so tiefe Wunden in meinem eigenwilligen Charakter hinterlassen, daß ich noch einmal auf dem Feld gerade dieser Entwicklung hervortreten wollte“, notierte er noch in seiner Autobiographie. „Sei es, um zu zeigen, was wir auf dem Gebiet des Strahlflugzeugs leisten konnten, sei es, um noch einmal angesichts aller Enttäuschungen der letzten Jahre zu zeigen, was ‚Heinkel-Tempo‘ war.“¹⁰⁵

Neben den Warnern und jenen, die mit dem NS-System zu brechen begannen, standen den NS-Machhabern noch genügend vom Endsieg überzeugte Organisations-talente zur Verfügung, die die Hoffnung noch nicht aufgegeben hatten, mit brutaler Härte einen technologischen Rückstand aufholen zu können und die Fehler der Rüstungspolitik in letzter Minute noch wettmachen zu können glaubten. Heinkel war einer dieser Typen, und anders als Messerschmitt, der durch die Degradierung aus sämtlichen Verantwortungsbereichen hinausgedrängt worden war, verstrickte sich Heinkel mit seinem Ehrgeiz doch noch in die menschenverachtenden Maßnahmen der „Personalbewirtschaftung“, die im Zeichen des totalen Krieges eingesetzt hatten. In wenigen Wochen legte Heinkel, Gefangener seines eigenen Leistungsstrebens und offensichtlich selbst dem Wunderwaffenmythos erlegen, die Entwicklungspläne und ersten Baumuster der He 162 vor. Trotz der Tendenz des Regimes, die traditionellen Eliten aus Industrie und Militär bei der Fertigung der „Wunderwaffen“ durch zuverlässige Leute aus Partei und SS zu ersetzen, kümmerte sich nun auch Heinkel um ausreichende Heranschaffung und den Einsatz von

¹⁰² Zum Jägerstab vgl. Zilbert, S. 239 ff.

¹⁰³ Brief vom 6.7.1944, in: Akt ‚RLM 1937-43‘.

¹⁰⁴ Vgl. dazu auch Schabel, S. 284 ff. und insbesondere die dort (S. 287) zitierte Äußerung Görings aus der Entwicklungsbesprechung vom 21.9.1944: „Ich müßte ja wahnsinnig sein, wenn ich in diesem Moment nicht nach dem greifen würde, was mir die Möglichkeit gibt, mit der Luftwaffe nach oben zu kommen.“ Vgl. auch Boog, Luftwaffenführung.

¹⁰⁵ Heinkel, Stürmisches Leben, S. 446.

KZ-Häftlingen in den unterirdischen Zweig-Werken.¹⁰⁶ Er sah auf die rigorose Einhaltung der nun eingeführten 72-Stunden-Woche, ordnete eine strenge Überprüfung aller entbehrlich erscheinenden UK-Stellungen im eigenen Werk an und propagierte mit ungetrübtem Feuer- und Wettkampfeifer eine im Februar 1945 angeordnete Sonderaktion „50 km schneller“.¹⁰⁷ Ehe jedoch überhaupt einige halbwegs flugtüchtige Mustermaschinen gefertigt werden konnten, hatten die russischen Truppen auch Wien erreicht.

Erst in letzter Minute war das Werk aufgegeben worden, die vorhandenen Prototypen wurden unter Wasser gesetzt. Die technischen Unterlagen und ein Teil der Belegschaft landeten nach einigem Umherirren schließlich im Jenbacher Heinkel-Werk, wohin sich auch Heinkel selbst zurückgezogen hatte. Ein Teil der Entwicklungsabteilung machte sich schließlich Ende März 1945 doch noch nach Rostock auf, ein anderer Teil, unter ihnen Heinkels engste Konstruktions- und Entwicklungsingenieure, begaben sich ins bayerische Landsberg, richteten dort ein Konstruktionsbüro ein und arbeiteten bis zum Eintreffen der Amerikaner Ende April soweit wie möglich an der He 162-Entwicklung.¹⁰⁸ Ohne langes Zögern ließen die Luftwaffen-Offiziere der „Air Technical Intelligence Section“ dann die Forschungsarbeiten und Konstruktionsentwürfe unter ihrem Auftrag weiterlaufen.¹⁰⁹ Die technologische Basis des Heinkel-Konzerns schien damit gerettet. Auch die finanzielle Absicherung der Übergangszeit war gegeben, hatte man doch in letzter Minute zumindest noch einen 30 Mio. Reichsmark-Scheck der Wiener RLM-Filiale erhalten und damit ein Konto bei einer Rosenheimer Bank eingerichtet. Von der betrieblichen Substanz war jedoch nicht viel übriggeblieben. Die Hauptwerke in Rostock, Oranienburg und Wien fielen in russische Hände und wurden nahezu restlos geplündert und demontiert. Heinkel blieb von seinem großen Konzern letztlich nur das Zuffenhausener Hirth-Motoren-Werk, in das inzwischen von den dortigen Militärregierungsbehörden ein Treuhänder eingesetzt worden war. Der Flugzeugindustrielle hatte sich allerdings auch nur wenige Gedanken über die Nachkriegszeit gemacht. Ihm war deutlich bewußt, daß die Luftfahrt-Industrie als nationalsozialistische Schlüsselindustrie zusammen mit dem System langfristig in die Bedeutungslosigkeit abstürzen würde. Im Frühjahr 1944 hatte Heinkel zwar im kleinen Kreis eventuelle Umstellungsmöglichkeiten von Kriegs- auf Friedensproduktion besprochen. Angesichts der guten Ausstattung mit Werkzeugmaschinen und der qualifizierten Inge-

¹⁰⁶ Vgl. die Tabelle bei Pfistermeister, *Geschichte*, S. 72.

¹⁰⁷ Vgl. Brief Heinkels an Frydag vom 5.4.44, in: Akt ‚Korrespondenz Frydag 1943-46‘ und vgl. auch seine bereits auf der Konzernsitzung vom 9. November 1943 verbreiteten markigen Worte, in der er – zumindest verbal eindeutig – die Systeminteressen über die des eigenen Konzerns stellte. Rede vom 13.11.43, in: Akt ‚Ansprachen/Reden/Vorträge 1937-1957‘ sowie Vorstandsbericht über das 4. Vierteljahr des Geschäftsjahres 1943/44, S. 2 f., in: Akt 3 (EHAG-Umgründung). Im einzelnen zur Entwicklung und Fertigung der He 162 vgl. Schabel, S. 294-298 sowie die Darstellung bei Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 446 ff. Siehe auch Heinkels nachträgliche Darstellung „Wie der ‚Volksjäger‘ He 162 entstand“ vom 20.5.1952, in: Akt 360.

¹⁰⁸ Vgl. dazu Akt ‚Die letzten Akten der EHAG Wien, November 44–März 45‘ und die umfangreiche Aufstellung „Das Ende der EHAG in Wien im Jahr 1945“ von 1960, in: Akt 406 sowie Brief des Heinkel-Vorstands in Jenbach an den Reichsverteidigungskommissar in Wien vom 14.4.45, in: Akt ‚Wien II‘.

¹⁰⁹ Vgl. dazu Anordnung vom 4.6.1945, in: Akt ‚Wien III‘ sowie ebd. weitere diverse Bescheinigungen und Notizen.

neure und nicht zuletzt im Vertrauen auf das agile Organisationstalent Heinkels selbst glaubte man, eine Zukunft als Reparaturwerkstätte für die Reichsbahn zu haben. Ende 1944 hatten offensichtlich auch bereits Besprechungen von Firmenvertretern mit der Deutschen Reichsbahn stattgefunden, aber von einer gezielten Umstellungspolitik, wie sie in vielen anderen Industriebetrieben praktiziert wurde, konnte bei Heinkel keine Rede sein.¹¹⁰ Das Schicksal des zersplitterten Konzerns blieb den politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen der jeweiligen Besatzungszonen überlassen.

3. Internierungserfahrung, Entnazifizierungsstrategie und der „Fall Heinkel“

Ernst Heinkel erlebte undramatisch und eher beschaulich das Kriegsende in Jenbach (Tirol), wohin er sich mit seiner Familie und dem engsten Kreis des Konzern-Vorstandes, darunter auch Karl Frydag, in sein Privathaus zurückgezogen hatte. Schon kurz darauf erschienen zuerst englische, dann auch amerikanische Technik-Offiziere, und Heinkel wie Frydag gaben bereitwillig Auskunft. Im Mittelpunkt der ersten Befragungen standen noch kaum technische Details, sondern vor allem Fragen nach der Wirkung der amerikanischen Bombardierungen auf die Produktion und nach der Flugzeug-Rüstungspolitik des RLM in den letzten Kriegsjahren.¹¹¹ An eine drohende Internierung und Vernehmung hatten dabei beide Unternehmer noch keinen Gedanken verschwendet, bis ihnen die britischen Ingenieur-Offiziere – offensichtlich an Heinkel mehr interessiert als die Amerikaner – Ende Mai 1945 eröffneten, daß sie zu Befragungen nach „Frankreich oder England“ gebracht werden würden. Nach einer ziemlich chaotischen Reise in Heinkels Privatwagen mit Chauffeur über Tirol und München landeten Heinkel und Frydag schließlich am 26. Mai im Schloß Chesney bei Paris. Die beiden Konzerndirektoren trafen dort auf eine illustre und offenbar völlig zufällig zusammengewürfelte Gesellschaft von ehemaligen NS-Wirtschaftsfunktionären, Flugzeugkonstruktoren, vormaligen Regierungsmitgliedern, Firmenmanagern und leitenden Vertretern der deutschen Wissenschaftsorganisationen: Albert Speer, Karl Saur, Hjalmar Schacht, Anton Flettner, Reichsbahnpräsident Max Dörpmüller, der mit seinem ganzen Stab, inclusive Sekretärin, angereist war, Werner Osenberg und Abraham Esau vom Reichsforschungsrat, auch Fritz Thyssen, Unternehmensdirektoren von Philips, Siemens, Daimler-Benz, IG-Farben, Bankenmanager und Ruhrindustrielle. Was in den kommenden zwei Monaten folgte, war eine mehr einem Kur- als einem Internierungsaufenthalt ähnelnde Phase mit zuvorkommender Behandlung, bester Verpflegung und guter Unterbringung. Nicht ohne Grund sprach Heinkel noch lange später über seine „Internierungszeit“ geradezu begeistert: „Ich war dort mit interessanten Männern zusammen und möchte die Zeit nicht missen.“¹¹²

¹¹⁰ Vgl. dazu Pfistermeister, *Geschichte*, S. 81 f. und Protokoll der Aufsichtsratsbesprechung vom 26.3.45, in: Akt ‚Korrespondenz Frydag 1943-46‘. Vgl. allgemein dazu auch Ludolf Herbst, *Der Totale Krieg und die Ordnung der Wirtschaft. Die Kriegswirtschaft im Spannungsfeld von Politik, Ideologie und Propaganda 1939-1945*, München 1982, S. 397 ff.

¹¹¹ Vgl. USSBS Survey, Interview Nr. 10 v.19.5.45, in: NA, RG 243 sowie Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 451 f.

¹¹² Brief Heinkels vom 18.5.46, in: Akt ‚Korrespondenz 1945-Juli 1946‘ und vgl. dazu auch Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 458 ff.

Grotesk, wie dieses Lager angesichts von Not, Zerstörung und Hunger ringsumher insgesamt war, waren oft auch die Szenen, die sich innerhalb des Lagers zwischen den Deutschen abspielten. Heinkel hat diese in einem Tagebuch festgehalten, das er für die Zeit vom 21.5. – 30.7.45 geschrieben hat.¹¹³ Reflexionen über das NS-System, geschweige denn über die eigene Rolle in den vergangenen Kriegsjahren scheinen die Internierten und vor allem auch Heinkel selbst wenig beschäftigt zu haben. Einzig die langen und häufigen Spaziergänge und Gespräche mit Speer konfrontierten Heinkel mit der NS-Vergangenheit, wobei er aber vor allem Zuhörer und sozusagen Medium der Speerschen Auseinandersetzungen mit der NS-Zeit war. Insbesondere dessen Erzählungen über die letzten Monate in Berlin bestärkten dabei Heinkel in der Überzeugung, daß der Krieg aufgrund der Fehlentscheidungen der NS-Führung schon früh verloren war und daß vor allem Hitler die Hauptschuld trug. Und in diesem Sinne versuchte Heinkel offensichtlich auch Speer zu beeinflussen, der in einem Exposé über „Schuld und Verantwortung“ seiner Meinung nach Hitler viel zu gut wegkommen ließ.¹¹⁴

„Hitler hätte nie Selbstmord verüben dürfen“, notierte Heinkel dazu in seinem Tagebuch. *„Er hätte unter allen Umständen lebend über die Katastrophe hinwegkommen müssen. Der Selbstmord war für Hitler die bequemste Lösung. Jetzt wäre für ihn die einzige Gelegenheit gewesen zu zeigen, daß er für das Volk da ist und das Volk nicht für ihn. Jetzt hätte er sein Redetalent anwenden können und für sein Volk reden und schreiben können. Er hätte nach England fliehen sollen, sich stellen und sagen: Hier bin ich, ich bin Schuld, ich habe mein Volk in den Abgrund gestürzt, macht mit mir, was Ihr wollt, aber schont das deutsche Volk, es ist unschuldig an seinem Schicksal. Er tat dies nicht, er entzog sich dem Gericht und hat deshalb auch bei der letzten Gelegenheit völlig versagt.“*¹¹⁵

Zufrieden über die seiner Ansicht nach erfolgreiche Beeinflussung Speers im Sinne der Alleinschuld Hitlers und aufbrausend gegen das „blöde Geschwätz“ etwa Schachts von der Kollektivschuld der Deutschen, zog Heinkel sich schließlich Ende Juni von allen Reflexionsgesprächen zurück. „Nach dem Essen eineinhalb Stunden mit Dr. Hermann und Loch von Telefunken bei Herrn Dietrichs erst Radio gehört, dann über Gauleiter und RLM usw. geschimpft“, lautete die letzte diesbezügliche Eintragung am 2.7.45.¹¹⁶

¹¹³ Vgl. das insgesamt 68-seitige Tagebuch, in: Akt ‚England-Tagebuch‘. Das Tagebuch war ausdrücklich als Bericht an seine Frau entstanden und nicht etwa aus einem Reflexionsbedürfnis heraus. Es vermittelt wohl gerade deshalb mehr den Eindruck einer Ferienlager-Stimmung als einer Internierungszeit.

¹¹⁴ Vgl. Tagebuch-Eintragung vom 8.6.45, S. 14.

¹¹⁵ Tagebuch-Eintragung Heinkels über ein Gespräch mit Speer vom 11.6.45, S. 18 f. „Speer schreibt viel zuviel“, machte sich Heinkel über die Reflexionsbemühungen des ehemaligen Rüstungsministers wenig später lustig. „Wie soll man ihm nur beibringen, daß er weniger und Besseres schreibt? Wenn ich ihm rate, etwas abzuändern, tut er es so gut wie immer. Ich mag ihm aber noch nicht sagen, daß er manche Aufsätze lieber unterlassen sollte.“ Tagebuch-Eintragung vom 14.6.45, S. 22.

¹¹⁶ Vgl. Tagebuch-Eintragung vom 2.7.45, S. 48.

Viel mehr als die Frage der Vergangenheitsbewertung beschäftigte Heinkel das Schicksal seines technologischen Wissens und seines fertigungs- wie entwicklungs-technischen Sachverstandes. Unruhig wartete er auf die ersten Befragungen, überließ dann aber, offensichtlich enttäuscht von den wenig detaillierten und sachverständigen Fragen, vor allem Frydag die Ausarbeitung der entsprechenden Berichte. Auch als Mitte Juni 1945 Heinkel mit Frydag, Speer und anderen nach Kranzberg bei Frankfurt in das Lager „Dustbin“ gebracht wurde, zeigten die Besatzungsmächte wenig Interesse an Heinkels Know-how. Erst Anfang Juli, als Heinkel zusammen mit Frydag nach London geflogen wurde, begannen eingehende technische Befragungen.¹¹⁷ Geradezu penibel stand Heinkel Rede und Antwort. Hinweise auf genaue Unterlagen wurden gegeben, technische Einzelheiten mit Stolz ausbreitet, und er versprach, fehlende technische Details nachzuliefern.¹¹⁸ Seine Auskunftsbereitschaft konnte schließlich kein Halten mehr, als er bei einer Befragung auf dem britischen Militärflughafen Farnborough sechs Prototypen seiner He 162 entdeckte und begeistert in sein Tagebuch von einem „fabelhaften Flugbericht“ der britischen Testpiloten schrieb. Sofort bot Heinkel seine besten Ingenieure zur Unterstützung der Weiterentwicklung an, denn „wir alle haben Interesse, daß diese Maschinen, unsere Kinder, am Leben bleiben“.¹¹⁹ Tatsächlich ging es Heinkel vor allem um die Realisierung seiner technischen Ideen. Daß er auf lange Zeit dazu keine Möglichkeit mehr haben würde, war ihm bewußt, und vor die Wahl gestellt, seine Erkenntnisse und Erfahrungen dem „Sieger im Osten oder im Westen“ zur Verfügung zu stellen, fiel die Entscheidung nicht schwer.¹²⁰ „Wir warnten davor“, so Heinkel später in seinen Erinnerungen, „daß die Sowjetunion durch die Beschlagnahme deutscher Ingenieure, Wissenschaftler, Konstruktionspläne und fertige[r] Entwicklungen alle Lücken schließen könne, die in ihrer Rüstung noch bestünden (...) und mahnten, dafür zu sorgen, daß möglichst viele jener überlebenden deutschen Kräfte den Weg nach Westen fänden. Aber auf der Seite unserer Vernehmer fanden wir damals nur beschränktes Gehör.“¹²¹ Auch die erwartete und erhoffte technologische Anerkennung für seine Entwicklungen fand Heinkel bei den britischen Vernehmungsoffizieren letztlich nicht.¹²² „Der technische Krieg wird immer an der großen Dummheit der anderen gewonnen“, notierte er enttäuscht Ende Juli 1945 in sein Tagebuch.¹²³

Die Internierungsphase hinterließ aber auch unternehmenspolitisch bei Heinkel einen bleibenden Eindruck. Der bunt zusammengewürfelte Haufen ehemals führender deutscher Wirtschaftsmanager verschaffte ihm offensichtlich zum ersten Mal

¹¹⁷ Vgl. Tagebuch-Eintragung vom 10.7.45, S. 58 ff.

¹¹⁸ Vgl. den umfassenden Fragen- und Antwortkatalog in: Akt ‚Befragung Militärregierung‘. In der Tat lieferte Heinkel im August 1945 einen weiteren ausführlichen Bericht und stand auch noch im Dezember 1945 mit den zuständigen Technik-Offizieren in regem Kontakt. Vgl. Brief vom 15.8.45 und vom 9.10.45 sowie vom 22.12.45: „Ich möchte unbedingt mein Wort halten und die entsprechenden Ausarbeitungen in den nächsten Wochen übergeben“, in: Akt ‚Korrespondenz 1945-Juli 1946‘.

¹¹⁹ Tagebuch-Eintragung vom 19.7.45, S. 63.

¹²⁰ Vgl. Heinkel, Stürmisches Leben, S. 458 f.

¹²¹ Ebd.

¹²² Anders die Darstellung in: Stürmisches Leben, S. 461, für die sich aber keine Hinweise in seinen Tagebüchern finden.

¹²³ Tagebuch-Eintragung vom 25.7.45, S. 66.

Kontakte über die kleine Gruppe der Flugzeugindustriellen hinaus. Beim Fachsimpeln über unternehmenspolitische Dinge und bei der Erörterung dieser oder jener kleinerer zukünftiger Geschäfte weitete sich gleichsam der unternehmerische Horizont Heinkels. Mit Reichsbahndirektoren besprach er Reparaturaufträge für sein Zuffenhausener Werk, mit einem Flugzeugbauer verabredete er Entwicklungsprojekte in seinem Jenbacher Betrieb, bei Unterredungen mit den IG-Farben-Vorständen lotete er eventuelle technische Kooperationsmöglichkeiten aus, bei Commerzbank-Managern holte er sich Rat für die Lösung der zukünftigen finanziellen Wiederaufbauprobleme; er traf „provisorische Abmachungen“ für die Motorenfertigung und entwarf schließlich mit einigen Ingenieuren Pläne für die Fabrikation von Fotoapparaten.¹²⁴ Voll von Plänen und Projekten und bereit, sich sofort wieder in das Wirtschaftsleben zu stürzen, verschwendete Heinkel nicht viele Gedanken auf mögliche Probleme im Nachkriegsdeutschland. „Hier hockt man herum, weiß nicht warum und wozu, und in den Werken geht alles langsam oder schnell, aber sicher zum Teufel“, notierte er nur einmal kurz. Dabei warte „soviel Arbeit“.¹²⁵ Als Heinkel Anfang August nach Deutschland zurückkehrte und sich nach vergeblichen Einreisebemühungen nach Jenbach schließlich ins mittelfränkische Windsbach, ins Haus seiner Schwiegereltern begab, wartete zunächst jedoch eine besondere Arbeit auf ihn. „Fragebogen ausgearbeitet“, lautete die letzte Tagebuch-Eintragung am 11.8.1945.

Heinkels unternehmerische Zukunft lag im ungewissen. Die Hauptwerke in der SBZ waren zerstört oder verloren, aber auch die Neben- und Auslagerungswerke in Österreich enteignet, und das verbliebene kleine Werk in Stuttgart-Zuffenhausen stand unter Treuhänderschaft. Heinkel selbst unterlag aufgrund der alliierten Gesetze dem Verbot unternehmerischer Tätigkeit. Ernst Heinkel jedoch schien von alledem ziemlich unbeeindruckt. Kaum in Windsbach angekommen, entfaltete er von Mittelfranken aus in gewohnter Art und Weise hektische Aktivitäten: Er holte seinen alten Fahrer und seine Sekretärin sowie seinen schon in der Rostocker Konzernverwaltung tätigen Neffen als persönlichen Referenten und juristischen Berater zu sich, und begann – als EHAG-Hauptverwaltung firmierend – nach allen Seiten rege Kontakte zu knüpfen. Durch die Übergangsaufträge der alliierten CIOS-Behörden verschaffte er sich eine uneingeschränkte Reisegenehmigung für die gesamte US-Zone, „where I have to supervise and develop parts of machine constructions (jet power engine)“, wie er begründete.¹²⁶ Kein Zweifel, Heinkel war wieder unternehmerisch tätig. Die bevorstehende Entnazifizierung, die gesperrten Geschäftskonten und der verwehrt direkte Zugriff auf sein Stuttgarter Zweigwerk waren ihm eher lästige Arbeitsbehinderungen. Voll Energie ging Heinkel daran, von den Resten seines Unternehmens zu retten, was zu retten war, und machte sich auf die Suche nach seinen Entwicklungsingenieuren. Begierig sammelte Heinkel Informationen über das Schicksal seiner ostdeutschen Hauptwerke, er beschaffte sich wieder einen Großteil seiner Unternehmensunterlagen, nahm Kontakte zu seinen Firmendirektoren auf, die zum Teil noch in den alten Werken die Stellung hielten,

¹²⁴ Vgl. diverse Tagebuch-Eintragungen, S. 17 ff.

¹²⁵ Tagebuch-Eintragung vom 3.7.45, S. 50 und vom 25.7.45, S. 66.

¹²⁶ Vgl. Travel-Permission vom 12.8.45, in: Akt ‚Korrespondenz 1945-Juli 1946‘.

er bestellte Frydag und Mitglieder des Aufsichtsrates zu Besprechungen zu sich nach Windsbach und kümmerte sich vor allem – mit Persilscheinen und Beschäftigungsnachweisen – um die vielen Belegschaftsangehörigen, die bei ihm anfragten, wann es denn zusammen mit den anderen „Heinkel-Indianern“ und im alten „Heinkel-Tempo“ und „Heinkel-Geist“ wieder losgehe.¹²⁷ Heinkel und sein Windsbacher EHAG-Büro wurden gleichsam zum Kristallisationspunkt und zur Anlaufstelle seiner in alle Winde zerstreuten Unternehmensteile und Belegschaftsangehörigen. In kurzer Zeit gelang es ihm, ein wenn auch nur loses Netz zwischen den früheren Konzern-Strukturen zu knüpfen. Die dabei eingehenden Informationen bescherten Heinkel in den folgenden Monaten eine Zeit zwischen Hoffen und Bangen.

Über die Entwicklung des Jenbacher Werkes etwa mußte Heinkel enttäuscht feststellen, daß sein dort verbliebener ehemaliger Vorstandsdirektor von Pfistermeister offensichtlich eigene Interessen verfolgte und das Werk für die EHAG wohl verloren gegeben werden mußte.¹²⁸ Aus Rostock dagegen kamen zur gleichen Zeit gute Nachrichten. „Dort hat sich der Unternehmensdirektor Köhler in vorbildlicher Weise für die Interessen des Werkes und meine eigenen Interessen eingesetzt. Die Mecklenburgische Landesregierung hat Dr. Köhler beauftragt, bei mir anzufragen, was ich für Absichten hinsichtlich dieses Werks habe, ob ich es umgründen und mich weiter daran beteiligen will (...). Also immerhin ein ganz guter Anfang.“¹²⁹ Die Haupt Sorgen Heinkels galten dem Zuffenhausener Werk. „Die Entwicklung der HS 11 (Turbinenfertigung im Auftrag der Militärregierung) macht enorme Schwierigkeiten“, notierte er. „Die Brüder kommen doch nicht auf die Beine. Herr von Ohain murkst privat an einem Kühlschranks und kümmert sich so gut wie gar nicht um das Gerät.“¹³⁰ Die Amerikaner hatten zudem den früheren Direktor Wolff als Treuhänder bestellt, und auch dieser plante nun, die Fertigung auf Friedensprodukte (landwirtschaftliche Motoren) umzustellen und dabei das Hirth-Werk als selbständige Firma aus der EHAG herauszulösen.¹³¹ Zerstritten hatte sich Heinkel außerdem schon wieder mit Lehrer, dem EHAG-Vorstand und kaufmännischen Direktor, der von Rostock nach Hamburg und dann Stuttgart geflüchtet war und den Heinkel mit der organisatorischen Abwicklung der EHAG beauftragt hatte. „Leider finden meine Interessen bei Dr. Lehrer nicht die geringste Unterstützung, im Gegenteil, er organisiert nur für sich privat“, beklagte sich Heinkel im April 1946. „Dr. Lehrer hat die Interessen der EHAG in mehreren Fällen auf das Größte geschädigt (...). Ich habe mich fest entschlossen, sobald es möglich ist, eine Aufsichtsratssitzung einzuberufen, und ihn abzusetzen.“¹³² Durch Lehrers Schuld sei „der ganze Laden zusammengefallen“.¹³³

Zwischen Hoffen und Bangen befand sich Heinkel schließlich auch, was seine eigene Zukunft anging. Schon von der wirtschaftspolitischen Entwicklung her sah

¹²⁷ Vgl. dazu Brief vom 9.12.45, vom 15.2.46, Direktor Franke an Heinkel vom 15.1.46, in: ebd. und Briefwechsel Heinkels mit Frydag vom 22.9.45, in: Akt ‚Korrespondenz Frydag 1943-46‘.

¹²⁸ Brief Heinkels an Frydag vom 22.9.46, in: ebd.

¹²⁹ Brief Heinkels an Frydag vom 4.4.46, in: ebd.

¹³⁰ Brief Heinkels an Frydag vom 18.4.46, in: ebd.

¹³¹ Vgl. Denkschrift zur Friedensproduktion vom 15.1.46, in: Akt 406.

¹³² Brief Heinkels an Frydag vom 4.4.46, in: Akt ‚Korrespondenz Frydag 1943-46‘.

¹³³ Brief Heinkels an Frydag vom 18.4.46, in: ebd.

er dem Hauptteil seiner unternehmerischen Aktivitäten die Basis entzogen. „Wie weit die einzelnen Werke anlaufen und womit, ist noch nicht heraus“, notierte er im Januar 1946. „Ich habe sehr wenig Hoffnung. Wenn irgendein Werk zum Laufen kommt, so kommt selbstverständlich nur eine reine Friedensfabrikation infrage, Flugzeuge werden überhaupt nicht mehr gebaut. Jeder muß eben sehen, daß er irgendwie und irgendwo unterkommt.“¹³⁴ Und gleichsam ergänzend schrieb er im April 1946 an Frydag resigniert, daß es „für uns hier keine fachliche Verwendungsmöglichkeit mehr gibt (...). Ich habe daher die Absicht, landwirtschaftliche Maschinen, Motoren usw. zu bauen“.¹³⁵ Daß ihm aber auch solche Aktivitäten aufgrund der anstehenden Entnazifizierung zunächst verwehrt blieben, damit konnte sich Heinkel nur sehr schwer abfinden.

*„Das Vorstellungsverfahren ist seit einigen Wochen eingereicht und ich hoffe, daß es nach meiner ganzen Einstellung mit Erfolg durchgezogen wird. Wenn man es mit dem demokratischen Staat ehrlich meint, so muß es durchgehen, außer, daß man durch mein internationales Bekantsein irgendwelche Hemmungen haben sollte, was ich aber von einer richtigen Demokratie nicht erwarte.“*¹³⁶ „Ich bin ja als Antifaschist bekannt“, notierte er zuversichtlich im Herbst 1946. „Seit 1933 bin ich Parteigenosse, aber nie Nazi gewesen, ich hatte dauernd Krach mit den Gauleitern, Kreisleitern usw.“¹³⁷ Und überhaupt, so rechtfertigte er sich in einem anderen Brief, müsse man doch einen Unterschied machen zwischen Politikern und reinen Technikern. „Meine Ansicht ist die, daß wir als Nicht-Politiker selbstverständlich keinen Grund hatten, gegen ein Regime anzukämpfen, daß uns innerlich nicht mehr lag. Diesen Kampf gegen eine Regierungsform muß man meiner Ansicht nach den Berufspolitikern überlassen, bei denen ist es Beruf, während die normalen Menschen nur als Mitläufer zu betrachten und entsprechend zu behandeln sind.“¹³⁸

Wie viele andere NS-Wirtschaftsführer hoffte auch Heinkel auf eine rasche Entnazifizierung und zeigte sich schon im Frühjahr zuversichtlich, „die Zügel wieder an sich reißen zu können“.¹³⁹ Obschon die Eröffnung des Entnazifizierungsverfahrens weiter auf sich warten ließ, war Heinkel voller Pläne, in denen bereits wieder sein technologischer Ehrgeiz durchbrach und die Hoffnung sichtbar wurde, doch noch seine Entwicklungsaktivitäten im Flugzeug- und vor allem im Strahltriebwerksbau fortsetzen zu können. Im November 1946 etwa ließ er Vorsondierungen und Projektplanungen für den Bau eines Flugzeugwerks und die Entwicklung eines modernen Düsenverkehrsflugzeugs in Australien vornehmen.¹⁴⁰ Noch Ende 1946 hatte Heinkel damit begonnen, penibel den Verbleib seiner technischen Spezialisten und engsten Mitarbeiter in den jeweiligen Besatzungszonen zu eruieren, um diese

¹³⁴ Brief Heinkels vom 2.1.46, in: Akt ‚Korrespondenz 1945-Juli 1946‘.

¹³⁵ Brief Heinkels an Frydag vom 18.4.46, in: Akt ‚Korrespondenz Frydag 1943-46‘.

¹³⁶ Brief Heinkels vom 26.3.46 und vgl. auch Brief 23.5.46, in: Akt ‚Korrespondenz 1945-Juli 1946‘.

¹³⁷ Brief Heinkels vom 4.11.46, in: Akt ‚Korrespondenz August 46-März 47‘.

¹³⁸ Brief vom 9.1.46, in: Akt ‚Korrespondenz 1945-Juli 1946‘.

¹³⁹ Brief vom 11.3.46, in: ebd.

¹⁴⁰ Vgl. dazu Briefwechsel Heinkels mit J. von Treskow vom 6.10. und 21.10.46, in: Akt ‚Korrespondenz August 46-März 47‘.

wieder um sich zu versammeln. Heinkel, so schien es, wartete nur auf das Signal, sich wieder in den technologischen Wettlauf der entstehenden Nachkriegswirtschaft zu stürzen. Aber seine Entnazifizierungsverhandlung ließ auf sich warten. Das Jahr 1947 verstrich ohne Ergebnis, und Heinkel war zunehmend enttäuscht und verbittert über die ihm unverständlichen politischen Zwänge, die seine unternehmerische Dynamik lähmten.¹⁴¹

Seit der Rückkehr aus London hatte Heinkel an seiner Entnazifizierungsstrategie gebastelt. Wenn überhaupt Ansätze zu einer selbstkritischen Reflexion je bestanden hatten, dann wurden sie nun endgültig von Rechtfertigungsstrategien zugeschüttet. Es war nicht schwer, Heinkels Biographie als Lebensweg eines Widerstandskämpfers und NS-Gegners umzuformen. Zusammen mit seinem juristischen Berater von Faber stellte Heinkel im Oktober 1945 eine umfangreiche Broschüre mit dem Titel „Die Beziehungen von Herrn Prof. Dr. Ernst Heinkel zum Nationalsozialismus“ zusammen, in der eine lückenlos erscheinende Oppositions- und Opfergeschichte gezeichnet wurde, beginnend mit ersten Anfeindungen gegen Heinkel im Jahr 1925, über seine Konflikte mit der mecklenburgischen DAF und den örtlichen NS-Funktionären 1933/34 bis zur 1942 „erlittenen kalten Sozialisierung“ und Ausbootung sowie der „Nazihetze“ und der Gestapoverfolgung in Wien, „die ihn zweifellos ins KZ bringen sollten“ und vor denen ihn nur das Kriegsende rettete.¹⁴² Untermuert mit einem Stapel von Entlastungsschreiben und Originaldokumenten, erschien ihm das Beweis genug „zu meiner völligen Rehabilitierung in politischer Hinsicht“.¹⁴³ Die Maßnahmen und das Verfahren selbst hielt er dabei von Anfang an für verfehlt und lehnte diese Art von Vergangenheitsbewältigung strikt ab.

„Es ist direkt lächerlich, wie die Entnazifizierung durchgeführt wird“, notierte er im November 1946 nach dem Besuch einer Reihe von Spruchkammer-Verfahren in einem Brief. *„Statt bei den großen Lumpen anzufangen (...) pickt man sich harmlose Volksgenossen x-beliebig heraus und hat so für die Sühne absolut keinen Maßstab (...). Nach dem Urteil und nach der Einstellung der Spruchkammer, die ich bis jetzt gesehen und gehört habe, habe ich keinen Funken von Glauben an eine Gerechtigkeit.“*¹⁴⁴

Offensichtlich ließen es ihm diese Eindrücke geraten erscheinen, die Eröffnung seines Entnazifizierungsverfahrens nun zu verzögern, „da die jetzige Entnazifizierungswut auf keinen Fall beibehalten werden kann“ und im Gefolge der notwendigen Orientierung auf den Wirtschaftsaufbau für agile Unternehmertypen wie ihn bald die lästigen Restriktionen fallen müßten.¹⁴⁵

Als Heinkel Ende November 1947 die Klageschrift erhielt, muß er sich in seiner ablehnenden Haltung nur allzu sehr bestätigt gesehen haben, denn beantragt wurde die Einstufung und Verurteilung als Hauptschuldiger in Gruppe I, habe sich doch

¹⁴¹ Vgl. dazu Aktenvermerk und Aktennotizen vom 19.3.47 und 22.3.47, in: Akt 407.

¹⁴² Die Broschüre vom 29.10.1945 in: Amtsgericht München, Registratur S, Entnazifizierungsakten Heinkel, Bd. 3.

¹⁴³ Antrag Heinkels auf Eröffnung des Vorstellungsverfahrens vom 19.2.46, in: ebd.

¹⁴⁴ Brief Heinkels vom 14.11.46, in: Akt ‚Korrespondenz August 46-März 47‘.

¹⁴⁵ Vgl. Brief Heinkels vom 21.5.47, in: Akt ‚Korrespondenz April 47-Januar 48‘.

Heinkel als NSDAP-Mitglied von Mai 1933 bis 1945 und als Wehrwirtschaftsführer eindeutig systemloyal betätigt und zudem als Unternehmer aus der NS- und Kriegszeit „erheblichen Nutzen“ gezogen.¹⁴⁶ Das war für Heinkel, der sich selbst nur ein „Entlastet-Urteil“ vorstellen konnte, ein Schock. Erst jetzt machte er sich gezielt daran, die einzelnen Vorwürfe Punkt für Punkt zu entkräften zu suchen: Er griff die bald allenthalben gebräuchliche Unterscheidung zwischen Wehrwirtschaftsführer und Wehrwirtschaft-Führer auf (letztere waren die bis 1942 vom Heeresrüstungsamt ernannten „unpolitischen“ Unternehmer), stellte seine sozialfürsorgerische und auch – entgegen den Angriffen und Ausbeutungsabsichten der NS-Stellen – auf die Fremdarbeiter bezogene Belegschaftspolitik heraus und verwies vor allem auf die eingeschränkte unternehmensleitende Kompetenz, um den Vorwurf der Verantwortung für den KZ-Arbeiter-Einsatz zu widerlegen.¹⁴⁷ In umfangreichen Gutachten zur nationalsozialistischen Industriefinanzierung, zur Gewinn- und Investitionssteuerung des RLM und zur Überschuldung der Luftfahrtindustrie versuchte er schließlich nachzuweisen, daß von wirtschaftlicher Nutznießerschaft keine Rede sein könne, er im Gegenteil beträchtliche Vermögensverluste erlitten habe.¹⁴⁸

Heinkels Kritik an der Entnazifizierung hatte inzwischen deutlich zugenommen, nicht zuletzt, da sein anstehendes Verfahren zunehmend ins Rampenlicht der Öffentlichkeit geriet. Das bayerische Sonderministerium hatte Ende 1947 entschieden, die Entnazifizierung Heinkels „als wirtschaftlichen Großfall“ zu behandeln, und in den Zeitungen erschienen erste Vorberichte.¹⁴⁹ Heinkel war nun plötzlich an einer raschen Durchführung des Verfahrens interessiert, und als im Februar 1948 noch immer kein Verhandlungstermin angesetzt war, schrieb er verbittert an die Ansbacher Spruchkammer einen Brief, in dem er seinen „Leidensweg“ und seine „zweite Kaltstellung“ seit seiner Rückkehr beklagte:

„Ich habe, als ich im Juli [sic!] 1945 aus England zurückkehrte, die feste Überzeugung gehabt, daß ich als alter anerkannter Demokrat, der von den Nationalsozialisten wegen seiner Einstellung und Haltung verfolgt wurde, mich nun sofort aktiv dem Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft widmen könnte, aber ich hatte mich getäuscht (...). Ich wurde 1946 und auch 1947 gezwungen, untätig zuzusehen, wie viele Pläne, die an mich herangetragen wurden und die ich selber hatte, Pläne die dem deutschen Wirtschaftsaufbau dienen sollten, zunichte wurden, nur weil meine formale Entlastung immer noch nicht durchgeführt wurde. So habe ich auch noch

¹⁴⁶ Vgl. Klageschrift vom 24.11.47, in: Amtsgericht München, Registratur S, Entnazifizierungsakten Heinkel, Bd. 2.

¹⁴⁷ „Ich hatte der Spruchkammer mitgeteilt, daß ich mich wegen des Häftlingseinsatzes in keiner Weise verteidigen würde, da mich dieser nichts angeht“, schrieb er später rückblickend in einem Brief. Vgl. Heinkels Brief vom 11.5.48, in: Akt ‚Korrespondenz Januar 48-Februar 49‘.

¹⁴⁸ Vgl. dazu u.a. Brief Heinkels vom 13.12.47 und vom 13.5.47, in: Akt ‚Korrespondenz April 47-Januar 48‘ sowie das 20-seitige Gutachten über „Die allgemeine Entwicklung der deutschen Luftfahrtindustrie 1933-45“ vom 22.9.47, in: Amtsgericht München, Registratur S, Entnazifizierungsakten Heinkel, Bd. 4.

¹⁴⁹ Vgl. Notiz des Sonderministeriums vom Dezember 1947, in: ebd., Bd. 3 sowie Heinkels Klagen über die „Zeitungsstetze gegen mich, die dazu angetan ist, meinen guten Ruf in aller Welt zu schädigen und mich persönlich zu diffamieren“. Vgl. Brief Heinkels an die Spruchkammer vom 8.3.48, in: ebd., Bd. 4.

*den Anfang des Jahres 1948 in dieser Situation erlebt und kann es nun wirklich nicht mehr ertragen, mich noch weiterhin mit dem Totschlagen kostbarer Zeit zu beschäftigen. Ich habe in meiner früheren Tätigkeit bewiesen, daß ich nur arbeiten kann und muß nun endlich wieder einmal eine positive Arbeit leisten, da sonst die Erhaltung meiner Arbeitskraft für die Zukunft auf das schwerste gefährdet ist, und auch mein bester Wille, mich am Wirtschaftsaufbau zu beteiligen, nicht mehr in die Tat umgesetzt werden kann.*¹⁵⁰

Endlich, am 13./14. April 1948, trat die Spruchkammer zusammen, und Heinkel war der festen Überzeugung, daß nun seine endgültige Entnazifizierung kurz bevorstünde. Waschkörbeweise waren nach Windsbach ermutigende und über das ihrem „Chef“ drohende Unrecht empörte Briefe ehemaliger Belegschaftsangehöriger eingetroffen, und ein ganzes Heer von Entlastungszeugen wartete darauf, vor Gericht Heinkels Unschuld zu bezeugen.¹⁵¹ Kein Wunder, daß Heinkel selbstbewußt und geradezu fordernd auftrat. Für ihn ging es bei dem Verfahren vor allem um die Wiederherstellung seiner persönlichen Ehre und seines von den Nationalsozialisten mißbrauchten Namens. Schon die Vorwürfe des Generalanklägers, der im Laufe der Verhandlung sehr schnell Heinkels Widerstands-Biographie durchlöcherete und mit viel Gespür die in Heinkels Charakter und unternehmerischem Selbstverständnis liegenden Gründe der Konflikte mit den NS-Stellen ausfindig machte, empfand Heinkel als persönliche Beleidigung.¹⁵² Als Kernfrage der Verhandlung kristallisierte sich aber rasch die Frage nach der Verantwortung Heinkels als Unternehmensleiter und Aufsichtsratsvorsitzender für die in seinen Werken und unter seinem Namen begangenen unternehmenspolitischen Verbrechen und damit die Frage nach der Verantwortung der Industrie-Elite im Nationalsozialismus insgesamt heraus. Die Argumentation der Anklage war klar: Eine Verantwortung des Betriebsführers an der Sklavenarbeit sei auch dann gegeben, so der Generalankläger, wenn er unter Vernachlässigung der Aufsichtspflicht nichts von den Arbeitsverhältnissen gewußt habe. Nicht die formal-rechtliche Zeichnungsbefugnis oder die primären unternehmenspolitischen Interessensbereiche seien das Entscheidende, sondern, daß Heinkel eindeutig der wirtschaftliche Träger des Konzerns war, derjenige, dessen Willen kapitalmäßig in der Gesellschaft und auch später in der Aktiengesellschaft entschied, und derjenige war, der seinen Willen notfalls über die Organe der Gesellschaft durchsetzen konnte. Heinkel habe daher auch die volle Verantwortung für den Einsatz von KZ-Arbeitern und deren unmenschliche Behandlung zu tra-

¹⁵⁰ Brief Heinkels vom 28.2.1948, in: ebd., Bd. 4.

¹⁵¹ Vgl. dazu diverse Briefe, in: Akt ‚Korrespondenz April 47-Januar 48‘ sowie Auszüge davon in: Amtsgericht München, Registratur S, Entnazifizierungsakten Heinkel, Bd. 4. Heinkel selbst schrieb rückblickend in einem Brief dazu: „Am 13./14. April war in Ansbach eine große Versammlung von alten Heinkel-Indianern anlässlich meiner Spruchkammer-Verhandlung. Alles Entlastungszeugen in alter Treue, nur ein Lump war da, der auf die niederträchtigste und gemeinste Art belasten wollte (...). Er ist selbstverständlich abgeblitzt und hat sich blamiert.“ Brief vom 11.5.48, in: Akt ‚Korrespondenz Januar 48-Februar 49‘.

¹⁵² Vgl. das Protokoll der Spruchkammer-Sitzung vom 13./14.4.1948, in: Amtsgericht München, Registratur S, Entnazifizierungsakten Heinkel, Bd. 2. Vgl. vor allem dort auch Heinkels Schlußwort.

gen.¹⁵³ Heinkel und die Verteidigung verwiesen demgegenüber auf die unternehmenspolitische Entmachtung Heinkels und seine geringen Handlungsspielräume gegenüber einer zunehmend skrupellos ihre Forderungen durchsetzenden Befehlswirtschaft und Rüstungsbürokratie. „Die Leitungen der Werke“, so ihre Argumentation, „waren nichts als Verwaltungsorgane des allmächtigen Rüstungsministeriums, sie waren Befehlsempfänger geworden, die für die prompte Ausführung der ihnen gegebenen Weisungen verantwortlich waren.“¹⁵⁴ Auch die Spruchkammer entschied sich schließlich für diese Sichtweise. Heinkel habe keine Möglichkeit zum Eingreifen in das Oranienburger KZ-Werk gehabt; die Partei habe zwar versucht, den Widerspenstigen durch Zuckerbrot und Peitsche zu sich hinüber zu ziehen, aber die Verantwortung für die KZ-Arbeiterbehandlung gehen „zu Lasten der Inhaber der nationalsozialistischen Gewaltherrschaft“.¹⁵⁵ Heinkel wurde als Mitläufer (Gruppe IV) eingestuft und zu einer einmaligen Sühneleistung von 2 000.- RM verurteilt.

Enttäuscht und wütend nahm Heinkel den Kampf um seine völlige Entlastung und gegen den „Spruchkammer-Schwindel“ auf.¹⁵⁶ In einem Brief vom November 1948 wettete er gegen „dieses blödsinnige Gesetz, das dem Wirtschaftsaufbau ungeheueren Schaden zugefügt hat“, bezeichnete den Generalankläger und den Treuhänder als „Lumpen und Totengräber der Wirtschaft“ und sah gegen sich gerichtet „überall Niedertracht und Kampf“.¹⁵⁷ Auf Betreiben Heinkels erklärte schließlich das bayerische Sonderministerium dessen Berufungsverfahren zur vorranglichen Behandlung, und auch die Ansbacher Behörden unterstützten eine schnelle Rehabilitierung, hofften sie doch auf die Wirtschaftskraft zukünftiger Heinkelscher Unternehmen.¹⁵⁸ In der Tat schien Heinkel zum Paradebeispiel des sich nach der Währungsreform zuspitzenden politischen Zielkonflikts zwischen Vergangenheitsbewältigung und wirtschaftlichem Wiederaufbau zu werden. „Wenn meine Entnazifizierung früher erfolgt wäre“, so schrieb Heinkel vorwurfsvoll an die Spruchkammer Ansbach, „hätte ich mit dem dann entsperreten Vermögen von 3 1/2 Mio. Reichsmark einen Maschinenpark anschaffen und ein Werk aufbauen können, das mindestens 600 bis 800 Leute in Arbeit und Brot gebracht hätte.“¹⁵⁹ „Wir brauchen den aktionsfähigen Prof. Dr. Heinkel“, so lautete auch der Tenor der Schreiben, die eine Reihe von Unternehmen an das bayerische Wirtschaftsministerium richtete.¹⁶⁰

¹⁵³ Vgl. das Plädoyer des Generalanklägers, in: ebd., S. 8 f.

¹⁵⁴ Vgl. Aussagen Heinkels und Pfistermeisters, in: ebd.

¹⁵⁵ Vgl. Urteil vom 14.4.48, S. 5, in: ebd. Im März 1964 holte die Vergangenheit des Heinkel-Unternehmens allerdings noch einmal ein, als in einem großen Musterprozess die zivilrechtlichen Ansprüche und Entschädigungen ehemaliger KZ-Häftlinge und Zwangsarbeiter verhandelt wurden und dabei auch die Verhältnisse im Oranienburger Werk zur Sprache kamen. Vgl. 7 Ordner „Wiedergutmachung und KZ-Arbeiter“.

¹⁵⁶ Vgl. Brief Heinkels vom 18.8.48, in: Akt „Korrespondenz Januar 48-Februar 49“.

¹⁵⁷ Vgl. Brief Heinkels vom 13.11.48, in: ebd.

¹⁵⁸ Vgl. Schreiben des Landratsamts Ansbach an die Spruchkammer vom 11.5.48, in: Amtsgericht München, Registratur S, Entnazifizierungsakten Heinkel, Bd. 4.

¹⁵⁹ Brief Heinkels vom 3.1.49, in: ebd.

¹⁶⁰ Vgl. z.B. Schreiben der DKW bzw. Auto-Union vom 30.10.48, in: ebd.

Als am 11. Januar 1949 die Berufungsverhandlung eröffnet wurde, war daher Heinkels endgültige Einstufung als Entlasteter so gut wie beschlossene Sache. Der Generalankläger, selbst inzwischen zur Zielscheibe von politischen Anschuldigungen geworden, stand im veränderten Klima der Aufbaujahre auf verlorenem Posten, zumal Heinkel mit der angeblichen Beteiligung an den Widerstandskreisen um Admiral Canaris einen letzten Trumpf aus der Tasche zog.¹⁶¹ Einzelne Passagen der Urteilsbegründung lesen sich denn auch wie von Heinkel selbst diktiert. Da war von Heinkel als „erbittertem Gegner des Nationalsozialismus“ die Rede, vom Fehlen jeglicher Beweise, daß die Nutznießerschaft erheblich war, und schließlich von der „Tragik seines Lebens“, daß „die Bereicherung der Technik, die er der Menschheit in ihrem Streben nach Beherrschung der Naturgesetze schenkte, zur Zerstörung und Vernichtung mißbraucht worden ist“.¹⁶² Heinkels Freispruch löste erneut eine zum Teil heftig geführte öffentliche Diskussion aus, zumal nahezu gleichzeitig mit Heinkel auch drei andere Flugzeugindustrielle, Gerhard Fieseler, Claude Dornier und Willy Messerschmitt, entlastet worden waren. „Es sei wohl einmalig, daß ein Betroffener seine ‚Entlastung‘ in derartiger Weise vorbereiten konnte, wie es Herrn Heinkel erlaubt wurde“, kritisierte etwa der Staatskommissar Philipp Auerbach.¹⁶³

„Als eines der überraschendsten Ergebnisse der Kriegsverbrecher-Prozesse und Spruchkammer-Verhandlungen stellte sich heraus, daß es fast unmöglich war, in einem angeblich auf Verantwortung aufgebauten Führerstaat nun wirklich denjenigen zu finden, der bereit war, auch die praktischen Folgen dieser Verantwortung zu tragen“, kommentierte fast ironisch „Die Neue Zeitung“ zur Entlastung der Flugzeugindustriellen. „Das NS-System ermöglichte viel mehr das Abschieben der Verantwortung von Unten nach Oben auf den jeweils höheren Vorgesetzten. Es schloß aber ebensowenig aus, daß die Spitze, wenn sie zur Rechenschaft gezogen werden sollte, ihre Verantwortung stufenweise nach unten verlagerte und sich mit nicht sinngemäßer Durchführung ihrer Anordnungen oder Befehle entschuldigte oder gar darauf hinwies, das Zuständigkeitsgebiet sei zu umfangreich gewesen, als daß man überhaupt noch von Verantwortung sprechen könne.“¹⁶⁴

Heinkel selbst hatte von Anfang an die Verfahrensentwicklung bei den ehemaligen Konkurrenten aufmerksam verfolgt und sich in brieflichen Kontakten um eine Solidarisierung und einheitliche Verteidigungslinie bemüht. Für kurze Zeit war man

¹⁶¹ Vgl. Schreiben Heinkels an die Berufungskammer vom 2.11.48 und Protokoll der Sitzung vom 11.1.49, in: ebd., Bd. 2.

¹⁶² Vgl. Urteilsbegründung vom 18.11.49, S. 4, in: ebd.

¹⁶³ Vgl. „Der Fall Heinkel“, in: ebd., Bd. 4.

¹⁶⁴ Vgl. Neue Zeitung vom Februar 1949, in: Akt ‚Entnazifizierung‘. Vgl. dazu auch „Für und Wider Heinkel“, in: Fränkische Landeszeitung vom 8.1.48 sowie vom 20.1.48. Die Bitterkeit Heinkels über diese und ähnliche Urteile und das Entnazifizierungsverfahren insgesamt schlug sich noch deutlich in seiner Autobiographie nieder, wo er von der Entnazifizierung als „jenes zum großen Teil von Gutgläubigen, nicht-deutschen Ideologen, aber auch von Haß und welfremden Bürokraten ersonnenen und von ebenso gutgläubigen deutschen Ideologen wie Opportunisten und Sumpflüthen der Niederlage durchgeführten Versuchs, unter dem Zeichen Entnazifizierung ein ganzes (wie jedes andere Volk lenkbares) Volk durchzusieben, statt sich auf ein Gericht über seine Anführer zu beschränken“, schrieb. Vgl. Heinkel, Stürmisches Leben, S. 466.

angesichts der äußeren Bedrohung sogar bereit, den bisherigen Konkurrenzkampf zu begraben; Messerschmitt und Heinkel hatten sich im Februar 1948 sogar zu einer Aussprache getroffen. Aber schon wenig später beklagte sich Heinkel bitter über die angebliche Bevorzugung Messerschmitts bei der Entnazifizierung und die dadurch für ihn entstandenen nachteiligen Startbedingungen in der Wiederaufbauphase.¹⁶⁵ Verbittert spielte Heinkel seit Anfang 1948 immer wieder mit dem Gedanken, dem Beispiel des anderen Teils der Flugzeugindustriellen, wie etwa Tank, zu folgen und ins Ausland zu gehen. „Soll man nach Übersee streben?“, notierte er etwa im Februar 1949. „Durch die Erlebnisse des Spruchkammer-Verfahrens und durch den mehr als miesen Ankläger habe ich die Freude an meinem Deutschtum reichlich eingebüßt.“¹⁶⁶ Bereits im Herbst 1948 hatte er sich ernsthaft mit dem Gedanken getragen, in Argentinien eine Gesellschaft für Flugzeugbau zu gründen.

„Ich denke daran“, so schrieb er, „daß man Düsenmotore, deren Entwicklung sich erst im Anfangsstadium befindet, drüben in Argentinien bauen und falls sie besser sind als die anderen – und das Ziel muß man sich stecken – auch in größerer Zahl exportieren könnte. (...) Ich habe Nachricht, daß in den USA großes Interesse vorhanden [ist], eine Gruppe von Leuten mit erstklassigen, über den Durchschnitt fähigen Leuten zu bekommen. Ich denke natürlich nicht daran, diese Leute einzeln zu vermitteln, sondern ich will eine derartige Entwicklung leiten und mit Energie vorwärts treiben und beschleunigen.“¹⁶⁷

Es blieb nicht lange aus, bis Heinkels Auswanderungspläne und Luftfahrtprojekte die Schlagzeilen der Presse beherrschten. „Geht der bekannte Flugzeug-Konstrukteur nach Südamerika?“, sorgte sich etwa die „Stuttgarter Zeitung“ Anfang 1949, nachdem bereits vorher in einer Reihe ausländischer Zeitungen die bevorstehende Ankunft des Düsenjäger-Konstrukteurs gemeldet worden war¹⁶⁸, und Heinkels halbherzige Dementis heizten die öffentlichen Spekulationen nur noch an. Fast unmerklich hatten sich damit die Interessen in der öffentlichen Debatte um den „Fall Heinkel“ verschoben. Die Frage nach der unternehmerischen Verantwortung in der NS-Zeit spielte bald keine Rolle mehr. Statt dessen ging es angesichts der umfangreichen „intellektuellen Reparationen“ Deutschlands um die zukünftige wissenschaftlich-technologische Basis des deutschen Wiederaufbaus und um den sich bereits deutlich abzeichnenden rüstungs- und technologiewirtschaftlichen Wettbewerb des Kalten Krieges.

¹⁶⁵ Vgl. Briefwechsel Heinkels mit Fieseler und Messerschmitt vom 5.7.47 sowie Brief Heinkels vom 16.2.48 zum Verfahren gegen Fieseler, in: Akt ‚Korrespondenz April 47-Januar 48‘ sowie vom 11.2.48, 22.9.48, 12.2.49 und 17.2.49, in: Akt ‚Korrespondenz Januar 48-Februar 49‘.

¹⁶⁶ Vgl. Brief Heinkels vom 4.12.49 und vom 16.2.49, in: Akt ‚Osterkamp/Weyl‘.

¹⁶⁷ Vgl. Brief Heinkels vom 25.5.49, in: Akt ‚Korrespondenz 1948/49‘.

¹⁶⁸ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom Februar 1949, in: Akt 383-384 (Zeitungsausschnitte 1911-1958).

4. Unternehmerische und wirtschaftliche Vergangenheitsbewältigung: Das Heinkel-Syndrom in den fünfziger Jahren

Daß Heinkels Gedanken nach seiner Entnazifizierung wieder zunehmend um den Flugzeugbau und die Düsentriebwerksentwicklung kreisten und er sich trotz des zunächst unbefristeten Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsverbots der Alliierten die Option für die Weiterverfolgung seiner technischen Ideen offenhalten wollte, lag auch daran, daß seit Kriegsende um die neue Hochtechnologie ein international blühendes Geschäft entstanden war. Allenthalben bewegte die Frage nach der zukünftigen Rolle Deutschlands in diesem neuen Geflecht der Nachkriegs-Weltwirtschaft und vor allem die Frage nach dem Zeitpunkt der Wiederherstellung der Deutschland verweigerten technologisch-wissenschaftlichen Gleichberechtigung nicht nur die Überlegungen der Politiker, sondern auch einer breiten Öffentlichkeit. Heinkel, in seiner technischen Kompetenz, seinem Streben nach technisch-wissenschaftlicher Rehabilitierung und in seinen Orientierungsbemühungen in der neuen Nachkriegslage, verkörperte gleichsam diese Stimmungen und Interessen. Von Anfang an war daher dem publicity-freudigen Flugzeugkonstrukteur die internationale wie bundesrepublikanische Aufmerksamkeit gewiß. Bereits im Oktober 1949 lag „dem hervorragendsten deutschen Flugzeugkonstrukteur“ eine Publikationsanfrage einer internationalen Nachrichten-Agentur über die neueste Luftrüstungs-Technologie vor, die er noch mit dem Hinweis abblockte, er müsse vorsichtig sein, um nicht den Verdacht zu erwecken, daß er sich mit verbotenen Forschungsgebieten befasse.¹⁶⁹ Auch im Zivilluftfahrtbereich erteilte Heinkel jeglichen Forderungen nach einer eigenen deutschen Flugzeugproduktion eine deutliche Absage. Heinkels Äußerungen hierzu im November 1949 hatten für Aufregung gesorgt, da sie von den Zeitungen als Kritik an den gleichzeitig von Verkehrsminister Seebohm erhobenen Forderungen nach einer Wiedereinbeziehung Deutschlands in die zivile Luftfahrt interpretiert worden waren.¹⁷⁰ In der Tat sah Heinkel sehr realistisch und illusionslos, daß einer konkurrenzfähigen deutschen Flugzeugindustrie auf lange Sicht jeglicher Boden entzogen war. Die alliierten Verbote, die inzwischen entstandenen Know-how-Defizite und die fehlenden finanziellen Mittel bedeuteten eine aussichtslose Lage.¹⁷¹ Nur in Gemeinschaftsarbeit mit den anderen europäischen Ländern hätte Deutschland die Chance, „wieder zu einem seiner Wirtschaft angemessenen Anteil am Luftverkehr und Luftfahrzeugbau zu kommen“.¹⁷²

Es waren durchaus erste Konturen einer industriewirtschaftlichen Nachkriegsordnung im europäischen Kontext, die Heinkel in der Folgezeit entwarf. Im Bereich des militärischen Flugzeugbaus bestand seiner Ansicht nach schon allein aus politischen Gründen die Notwendigkeit, daß Deutschland „im Rahmen der großen Gemeinschaft aller westlichen Völker seinen Beitrag zur Verteidigung des Abend-

¹⁶⁹ Vgl. Brief Heinkels vom 27.10.49, in: Akt ‚Korrespondenz März 49–November 49‘.

¹⁷⁰ Vgl. Briefwechsel Heinkels mit Seebohm vom 2.11.49, 25.11.49, 5.12.49 und 30.12.49, in: Akt 362.

¹⁷¹ Vgl. dazu auch Heinkels Brief auf einen Artikel der internationalen Luftfahrt-Zeitung *Interavia* vom 23.6.50, in: ebd.

¹⁷² Ebd.

landes“ leistet.¹⁷³ Und auch in der zivilen Luftfahrt plädierte Heinkel für eine Kooperation mit Großbritannien und vor allem mit Frankreich, bei der es für die deutsche Industrie aber immer nur um Lizenzbau gehen könne.¹⁷⁴ Als Heinkel zusammen mit Dornier, Siebel und Blume im Juli 1952 auf Einladung des französischen Flugzeugindustrie-Verbandes nach Paris fuhr, wurden tatsächlich erste Kooperationsgespräche geführt. Allenthalben war in der Presse daraufhin von einem europäischen „Schuman-Plan der Luftfahrt“ die Rede, der den Zusammenschluß der verschiedenen nationalen Flugzeugunternehmen unter voller Gleichberechtigung der Deutschen vorsah.¹⁷⁵ Auch nach Großbritannien streckte Heinkel seine Fühler aus. Im September 1952 tauchte er zu Gesprächen mit britischen Flugzeugindustriellen überraschend auf der Luftfahrt-Ausstellung in Farnborough auf, wo er, geradezu bestürmt von der internationalen wie deutschen Presse, mit dem bekannten Tenor seine Einschätzungen zur Entwicklung der deutschen wie europäischen Luftfahrt bekanntgab.¹⁷⁶ Angesichts der politischen Restriktionen blieben seine Gespräche aber ohne Ergebnisse.

Aber es gab eine Reihe, vor allem auch von der internationalen Öffentlichkeit sensibel registrierter Indizien für den Verdacht, daß Heinkel die Europäisierung der Luftfahrt deshalb propagierte, um die technische Rehabilitierung der deutschen Flugzeugindustrie insgesamt voranzutreiben und vor allem wieder rasch Handlungsspielräume für seine eigenen technischen Entwicklungsideen zu bekommen. Nie vergaß er bei seinen zahlreichen Interviews, auf die „unermesslichen“, Milliardenwerte darstellenden Leistungen der deutschen Experten bei der Fortentwicklung der amerikanischen Luftfahrttechnik hinzuweisen¹⁷⁷, und konzedierte gönnerhaft, „daß die Turbinenentwicklung in England praktisch den Linien gefolgt ist, die unseren Entwicklungen während des Krieges bereits zugrundelagen“.¹⁷⁸ Für beträchtliche Unruhe sorgte auch das (tatsächlich jeder Grundlage entbehrende) von ihm ausgestreute Gerücht, sein ehemaliger Chefentwickler Günther habe mangels amerikanischen Interesses die letzten Kriegskonstruktionen bei Heinkel nun zugunsten der Sowjetunion zum berühmten MIG-15-Düsenjäger weiterentwickelt.¹⁷⁹ Spekulationen, daß Heinkel neue Ideen über den Düsenantrieb in seiner gut verschlossenen Aktentasche mit sich führe, hatten auch jedes Mal seine Londoner und Pariser Aufenthalte begleitet und in der Presse zu einem Rätselraten über „das Kulissenspiel der deutschen Flugzeugproduktion“ veranlaßt. Und Heinkel diktierte

¹⁷³ Vgl. Interview Heinkels vom 23.8.50, in: Akt ‚Interviews‘.

¹⁷⁴ Vgl. dazu Neue Zürcher Zeitung vom 18.9.52 und Hamburger Echo vom 31.10.52 : „Prof. Heinkel über Deutschlands Flugzeugbau“, in: Akt 383-384 (Zeitungsausschnitte 1911-1958).

¹⁷⁵ Vgl. dazu u.a. Stuttgarter Nachrichten vom 14.10.52 und vor allem Heinkels Interview vom 26.7.52, in: Akt ‚Interviews‘. Vgl. auch Ernst Heinkel: „Was kann ein deutscher Flugzeugbau dem Westen bieten?“ vom 26.7.1954, in: Akt 361 und Leo Brandt, Europäische Luftfahrtindustrie und Deutschland, in: Interavia 12 (1957), S. 231 f.

¹⁷⁶ Vgl. dazu u.a. Essener Allgemeine Zeitung vom 9.9.52, in: ebd.; „Heinkel will in Stuttgart Flugzeuge für England bauen“, so die Titelschlagzeile der Hannoverschen Allgemeinen Zeitung vom 7.9.52 und vgl. auch Interviews Heinkels vom 26.7.52 und vom 8.9.52 und vom 22.10.52 sowie die anschließende Pressekonferenz, in: ebd.

¹⁷⁷ Vgl. Interview Heinkels vom 23.8.1950, in: ebd.

¹⁷⁸ Vgl. Pressekonferenz vom 8.9.1952, in: ebd.

¹⁷⁹ Vgl. u.a. Darmstädter Tageblatt vom 24.1.52, in: ebd.

den Journalisten auch in die Blöcke, er werde sich nicht damit abfinden, daß „ein Volk wie das deutsche, das in den zurückliegenden Jahren einen so hervorragenden Beitrag zu der Luftfahrtentwicklung geleistet habe, von ihrer weiteren Entwicklung ausgeschlossen werden soll“.¹⁸⁰ „Deutsche Flugzeugproduktion durchaus möglich“, lauteten denn auch die für die Alliierten eher drohend klingenden Schlagzeilen nach einem weiteren Interview, das Heinkel im Oktober 1952 gegeben hatte. Der dadurch ausgelöste politische Wirbel veranlaßte ihn schließlich, „mit Rücksicht auf die derzeitige politische Lage“ von weiteren Interviews zunächst abzusehen.¹⁸¹ Für helle Aufregung hatten schließlich aber vor allem Heinkels zahlreiche geheimnisumwitterte Auslandsreisen gesorgt. Zwischen 1950 und 1953 wurde der ein ungebrochenes, internationales Ansehen genießende Konstrukteur mit Flugzeugprojekten in Marokko, den Niederlanden, Südafrika, Indien, Pakistan, Schweden, Ägypten und Jugoslawien in Verbindung gebracht. Hinter den meisten Kontakten standen harmlose, aber durchaus lukrative Beraterverträge. Hinter den heimlichen Gesprächen mit Ägypten und Jugoslawien jedoch steckte tatsächlich der Versuch, das alliierte Entwicklungsverbot zu umgehen, und dabei ging es nicht nur um die Lieferung eines einzelnen Konstruktionsplanes, sondern um den Aufbau ganzer Fertigungsstätten und das „Parken“ seiner sich wieder um ihn scharenden Rationalisierungs- und Entwicklungsspezialisten.¹⁸² Heinkels Reisen gerieten damit zu hochpolitischen Angelegenheiten. Sie verstärkten das Mißtrauen der Alliierten gegenüber dem in der Person Heinkels gleichsam frei und unkontrolliert fluktuierenden, hochsensiblen technischen Wissen und bestärkten sie möglicherweise darin, die Deutschen in den anstehenden militär- und europapolitischen Kooperationsverhandlungen rascher und enger einzubeziehen.¹⁸³

Zu verstehen war dieses Interesse an der deutschen Luftfahrttechnologie und an seinem exponiertesten Vertreter nur aus dem Klima des Kalten Krieges. Wie weit sind die Russen in diesem prestigeträchtigen technologischen Bereich, wie weit die Amerikaner, und wann werden die Deutschen, d.h. Heinkel selbst, hier wieder einsteigen?, das waren die Fragen, die die Öffentlichkeit, aber auch die Regierungen bewegten. Die Stimmungslage in Deutschland war zudem von den Bemühungen um eine technologische und wirtschaftliche Vergangenheitsbewältigung geprägt. Die Leistungen deutscher Wissenschaft und Technik wollte man – statt der Assoziation und Verbindung mit der NS-Kriegstechnologie und der Rüstungswirtschaft – wieder im Zusammenhang mit und in Anknüpfung an die wissenschaftlich-technische Vorreiterrolle Deutschlands im Kaiserreich und in der Weimarer Republik verstanden wissen. Es ging sozusagen um die De-Nazifizierung der deutschen Technik und die Wiedergewinnung des alten Images von deutscher Qualität und handelspolitischer Verlässlichkeit als Voraussetzung für die Rückkehr auf den Weltmarkt. Das

¹⁸⁰ Vgl. Pressekonferenz Heinkels vom 8.9.1952 und eine Reihe von Zeitungsberichten darüber am 9.9.52 sowie Münchener Illustrierte vom 20.9.1952, in: ebd.

¹⁸¹ Vgl. Schreiben Heinkels vom 24.10.52 und Hamburger Abendblatt vom 31.10.51, in: ebd.

¹⁸² Vgl. dazu u.a. Brief Heinkels vom 2.3.1950, in: Akt ‚Korrespondenz November 49-April 50‘ sowie Abendzeitung München vom 22.2.1950: „Aufregung um Prof. Heinkel. Fokker-Werke in Amsterdam suchen Chefkonstrukteur“. Vgl. auch Erinnerungsnotizen Heinkels, in: Akt ‚Interviews‘ sowie Akt ‚EKOPA/Jugoslawien‘ und Akt ‚Ägypten/OFD‘.

¹⁸³ Vgl. dazu u.a. „Hauptsache er fliegt“, in: SPIEGEL 7 (1953), S. 24-28.

war die tiefere Ursache dafür, daß Heinkels persönlicher Kampf um die internationale Anerkennung seiner früheren technischen Leistungen bei der Düsentriebwerksentwicklung und um die Wiedergewinnung des Ansehens seines von den Nationalsozialisten mißbrauchten Namens zum Synonym wurde für den Kampf um die Rehabilitierung von Wirtschaft und Technik Deutschlands insgesamt. Das deutsche Volk hungerte danach zu hören, daß es früher nicht so klein und unansehnlich gewesen war, wie es ihm Anfang der fünfziger Jahre ständig vermittelt wurde, sondern daß es Leistungen vollbracht hatte, die die Welt hatten aufhorchen lassen. In der Person Heinkels schienen diese Träume und Sehnsüchte einer geschlagenen Nation wahr zu werden und ihre Identifikationsfigur gefunden zu haben. „Das Vorbild: Ernst Heinkel – Wegbereiter des technischen Fortschritts“, so und ähnlich lauteten die zahllosen Illustrierten- und Zeitungsberichte, die ihn zum wohl populärsten deutschen Unternehmer der fünfziger Jahre machten. Und mitten in diesem Klima erschien 1953 seine Autobiographie „Stürmisches Leben“. Sie schien endgültig den Beweis für den unverschuldeten Mißbrauch der deutschen Technik und Wirtschaft durch das NS-System zu liefern. Sie schien der Beleg zu sein für die lange vermutete, nicht nur politische, sondern auch technologische Individualschuld-These und sprach damit die deutsche Wissenschaft und Wirtschaft von jeglicher Verantwortung frei. Und sie schien der besiegten Nation die Berechtigung zum Stolz auf ihren früheren technischen Vorsprung und ihre internationale Führungsrolle zu geben und damit auch die heimliche und unausgesprochene Überzeugung, daß man ohne die technische Inkompetenz der NS-Führer dem Krieg doch noch die entscheidende siegreiche Wendung hätte geben können.

Das Bild, das Heinkel in seiner Autobiographie über das Verhältnis von Unternehmertum, Technologie und politischem System in der NS- und unmittelbaren Nachkriegszeit zeichnete, war eindeutig: Technische Höchstleistungen der Deutschen, wie eben seine Düsentriebwerks-Entwicklung, sind schon lange vor der NS-Zeit und unabhängig von der Rüstungspolitik des RLM entwickelt worden und damit auch berechtigt zur unvoreingenommenen internationalen Anerkennung, so lautete seine erste Botschaft. Erst die Einmischungen und der Mißbrauch durch das NS-System, die Risikoscheu des RLM, „wirklich Neues zu entwickeln, um wenigstens für einige Zeit noch einmal eine technische deutsche Überlegenheit herzustellen“¹⁸⁴, und der technische Unverstand Görings, so seine zweite These, hätten den wirtschaftlich-technischen Niedergang Deutschlands und damit auch die Katastrophe verschuldet. Heinkels „Wahrheit“ über die Ursachen der Kriegsniederlage im allgemeinen und das damit heftig diskutierte Versagen der deutschen Luftwaffe im besonderen, seine nicht auf Rechtfertigung, sondern auf offensive Anklage ausgerichtete Darstellung der He 111- und He 177-Affaire, folgte dabei frappierend dem Topos der technologischen Dolchstoß-Legende der Techniker gegen die Militärs und Politiker nach dem Ersten Weltkrieg.¹⁸⁵ Bei Heinkel summierte sich die Luftfahrtpolitik des RLM zu einer endlosen Kette von Fehlentscheidungen, gegen die er

¹⁸⁴ Heinkel, *Stürmisches Leben*, S. 438.

¹⁸⁵ Vgl. dazu Joachim Radkau, *Technik in Deutschland. Vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart*, Frankfurt 1989, S. 242. Vgl. auch Karl-Heinz Ludwig, *Technik und Ingenieure im Dritten Reich*, Düsseldorf 1974, S. 267 f.

anzukämpfen gesucht hatte. Daß Heinkel dabei auch die eine oder andere alte Rechnung beglich, lag auf der Hand. Vor allem hatte er dem RLM und seinen Entscheidungsträgern nie verziehen, daß sie ihn um seinen – seiner Ansicht nach wohlverdienten – technologischen Ruhm gebracht hatten. Der aus propagandistisch-politischen Gründen Messerschmitt zuerkannte Geschwindigkeitsrekord von 1939, der ihm oktroyierte Entwicklungsstopp (der tatsächlich jedoch keine Unterbrechnung von F&E-Projekten, sondern eine Umschichtung der industriellen Kapazitäten war)¹⁸⁶ und schließlich die Einsetzung des Sonderkommissars im Zuffenhausener Werk 1943, all das empfand er als schreiendes Unrecht, durch das „der Strahltriebwerksbau von mir, der ich als Erster in der Welt damit angefangen habe, überhaupt nicht mehr zum Tragen gekommen ist“.¹⁸⁷ Kurzum, Heinkel pflanzte und nährte damit den Keim eines Technik-Mythos, der das technologisch-wirtschaftliche Selbstverständnis der jungen Bundesrepublik entscheidend bestimmte.

Aber technische Genialität, so Heinkels dritte Botschaft in seiner Autobiographie, läßt sich politisch nicht steuern und kontrollieren, das zeigten auch die wirkungslosen Überwachungsmaßnahmen der Alliierten nach dem Ersten Weltkrieg, deren Umgehung Heinkel geradezu genüsslich beschrieb. Verstand er dabei die technische Entwicklung vor allem als absolute Größe, abgehoben vom politischem Kontext, so hinderte ihn das aber nicht, gleichzeitig heftige Vorwürfe gegen die ungenügende Hochschätzung des deutschen Rüstungs-Know-hows durch die westlichen Alliierten nach 1945 zu erheben. Die Beurteilung des NS-Systems als solches fiel aus dem engen technologisch-unternehmerischen Blickwinkel Heinkels heraus gar nicht so ungünstig aus. Die Radikalisierung gegen Kriegsende war seiner Ansicht nach nicht voraussehbar, gelegentlich schimmert sogar Anerkennung für den Sachverstand Hitlers durch, und auch Milch und den Militärs wurden keine, über die Technologiepolitik hinausgehenden Vorwürfe gemacht.¹⁸⁸ Heinkel relativierte denn auch in seiner Autobiographie das bei der Entnazifizierung von sich gezeichnete Bild eines Widerstandskämpfers. Er sah sich vielmehr als Opfer, als ein apolitischer Techniker, der von den NS-Machthabern zum Konstrukteur auf Bestellung herabgewürdigt worden war. Und er vergaß am Ende des Buches schließlich nicht, auf das zweite Unrecht hinzuweisen, das ihm durch die Entnazifizierung und den damit behinderten wirtschaftlichen Wiederaufbau widerfahren sei.

Während Heinkel mit seiner Autobiographie in der breiten Öffentlichkeit auf große Resonanz stieß und sein Buch von der Presse bald zur „Pflichtlektüre der deutschen Jugend“ erklärt wurde, schlugen ihm von seiten der alten RLM-Kamarilla, die sich zu einem Großteil in das Bonner Verteidigungs- und Verkehrsministerium

¹⁸⁶ Vgl. dazu Schabel, S. 154.

¹⁸⁷ Vgl. Brief Heinkels vom 20.10.53, in: Akt ‚Biographie/Memoiren‘.

¹⁸⁸ „Ich möchte nicht in dem Buch den Eindruck erwecken, als ob ich absoluter Gegner des Naziregimes gewesen sei,“ notierte er in einem Vorentwurf vom Juli 1952. „Ich war Gegner einzelner Personen und der sogenannten Auswüchse. Ich möchte deshalb auch nichts gegen Nationalsozialismus sagen, sondern, wenn ich etwas sage, nur gegen einzelne Personen und die Auswüchse, die durch diese Personen entstanden sind. Gegen Hitler z.B. habe ich persönlich nichts zu sagen. Er hat mich geehrt und geschätzt und einmal zu sich gerufen und hat sich zu mir hochanständig benommen, ebenso Goebbels.“ Vgl. Notiz Heinkels vom 17.7.1952, in: Akt ‚Notizen/Interviews zur Biographie‘. Vgl. dazu auch den Persilschein Heinkels für Milch vom 10.10.1951, in: Akt ‚Milch 1941-53‘.

hinübergerettet hatte, wütende Anfeindungen entgegen, die im Vorwurf gipfelten, „in schwerster Form gegen die alte Fliegerkameradschaft verstoßen zu haben“, und unverhohlen mit unternehmenspolitischen Nachteilen drohten.¹⁸⁹ Harsche Kritik kam auch von Dainler-Benz und Messerschmitt, an denen Heinkel bei seiner Darstellung der Flugmotorenentwicklung und der Konkurrenzverhältnisse kein gutes Haar gelassen hatte.¹⁹⁰ Der Gefahr, als Nestbeschmutzer der ehemaligen Flugzeugindustrie-„community“ abgestempelt und bei der sich langsam wieder abzeichnenden Neuformierung der Branche als Außenseiter behandelt zu werden, schenkte Heinkel aber wenig Beachtung.¹⁹¹ Unbeeindruckt zeigte er sich auch von der aufgeregten Reaktion der ausländischen, insbesondere englischen Presse, die in seiner Beschreibung der heimlichen Forschungsarbeiten, verbunden mit seiner Kritik am technologischen Standard in Europa und der Glorifizierung seiner eigenen technischen Leistungen, eine unausgesprochene Drohung sah.¹⁹² Für Heinkel war die technologische Vergangenheit und seine Rolle darin mit seinem Buch endgültig richtiggestellt. Unbeirrt machte er sich nun daran, seine Rolle in der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung der Nachkriegszeit zu suchen und seinen Beitrag dazu zu leisten.

5. Der Spätheimkehrer der deutschen Wirtschaft: Ernst Heinkel und der Wiederaufbau der Luftfahrtindustrie

Trotz seiner politischen Entlastung konnte Heinkel das letzte, ihm verbliebene Werk in Stuttgart nicht sofort übernehmen. Seit der Ankunft in Windsbach hatte er neben seinem Entnazifizierungsverfahren einen nervenaufreibenden Kampf um die Rückgabe der Hirth-Motoren-Werke geführt, der erst im Februar 1950 zu Ende ging. Es waren fünf, für Heinkels ruheloses Wesen unvorstellbar tatenlose Jahre gewesen. Probleme hatte es vor allem seit März 1947 gegeben, als mit dem Wechsel der Treuhänder aus Heinkels Sicht eine schleichende Verschleuderung des verbliebenen Betriebsvermögens eingesetzt hatte.¹⁹³ Das Werk war unzerstört geblieben und verfügte über einen modernen Maschinenpark, aber als Restteil der EHAG lag über ihm der Schatten der riesigen, ungeklärten Kapitalschulden. Die Treuhänder hatten

¹⁸⁹ Vgl. Briefwechsel Heinkels mit den Generälen Vorwald und Petersen vom Oktober 1953, in: Akt ‚Biographie/Memoiren‘ und Briefwechsel mit Messerschmitt vom Oktober 1953, in: ebd.

¹⁹⁰ Vgl. Brief Nallingers an Heinkel vom 3.9.53, in: ebd.

¹⁹¹ Aber er war sich der möglichen Nachteile bei der staatlichen Vergabe der neuen Wiederaufrüstungsaufträge sehr wohl bewußt. Vgl. Brief vom 22.9.53, in: ebd.

¹⁹² Vgl. Daily Express vom 5.11.53: „It was such fun when Heinkel began to cheat the Allies.“ „Es ist überraschend,“ so hieß es unter anderem in dem Artikel, „daß zu einer Zeit, als Adenauer versucht, ein zögerndes Frankreich dazu zu bringen, die Europäische Verteidigungsgemeinschaft zu ratifizieren und eine deutsche Wehrmacht aufzubauen, dieses Buch erscheinen muß. Oder sollte es eine scharfsinnige Art von Erpressung sein? Eine angedeutete Drohung: Sie sehen, was wir das letzte Mal taten. Glauben Sie, daß wir damit zufrieden sind, ruhig zu halten und jetzt nichts zu tun? Aber natürlich, unsere Methoden sind nicht dieselben.“ Vgl. auch die Daily Express-Schlagzeile vom 14.5.56 anlässlich des Erscheinens der englisch-sprachigen Ausgabe seiner Memoiren: „Heinkel sagt: Wir hatten einen Vorsprung von fünf Jahren.“

¹⁹³ Vgl. zum folgenden Heinkels „Denkschrift über Vorgänge während der Vermögenskontrolle über das Werk Hirth-Motoren der Ernst-Heinkel-AG in Stuttgart-Zuffenhausen“ vom Juli 1949, in: Akt ‚Treuhänderschaft/Militärregierung‘.

daher im Januar 1948 praktisch die gesamte Motoren-Produktion ausgegliedert und in eine eigene Hirth-Landmaschinen- und Motorenwerke GmbH (Hilamo) übergeführt. Die verbliebenen Werksanlagen waren verpachtet und bestehende Finanzrücklagen investiert worden. Wenn auch ein Teil dieser Treuhänder-Politik auf Anraten des württembergischen Finanzministeriums zurückging, so gab es aber doch offenbar auch den Versuch der Treuhänder, in die eigene Tasche zu wirtschaften. Heinkel jedenfalls sah die Gefahr einer „planmäßigen Ausplünderung“ der EHAG.¹⁹⁴ Nur mit Mühe gelang es ihm, nicht noch durch aktienrechtliche Schachzüge der Treuhänder als Mehrheitsaktionär der EHAG aus der Verantwortung des Betriebsvermögens herausgedrängt zu werden und als nach wie vor amtierender Aufsichtsratsvorsitzender die formal-rechtliche Leitungskompetenz zu verlieren.¹⁹⁵ Im März 1948 tauchten neue Probleme auf, als die Witwe des früheren Firmeninhabers plötzlich Erstattungs- und Wiedergutmachungsansprüche stellte. Erst nach langjährigen Prozessen gelang es Heinkel, die Restitutionsforderungen zurückzubekommen und schließlich auch einen Teil des veräußerten Werksvermögens zurückzubekommen.¹⁹⁶

Endlich, am 30. Januar 1950, war Heinkel wieder Herr im – wenn auch nur mehr kleinen – Hause. Noch im Oktober 1949 hatte er eine ordentliche Hauptversammlung einberufen und Aufsichtsrat wie Vorstand der EHAG neu bestellt. Heinkel selbst übernahm wieder den Vorstandsvorsitz und hievte mit von Pfistermeister und Lehrer zwei alte Vertraute in die Unternehmensleitung. Akribisch erstellte man nachträglich einen ordentlichen Bilanz- und Vorstandsbericht für das Geschäftsjahr 1944/45 und die unmittelbare Umbruchphase. Trotz Verlusten von 5 Mio. Reichsmark und einer Kriegsschäden-Abwicklungsbilanz von 443,4 Mio. Reichsmark konstatierte man, „wenn man isolierend betrachtend vorgeht, trotz aller politischen und militärischen Rückschläge, die sich insbesondere in den letzten Monaten zur Katastrophenlage verdichteten, rein wirtschaftlich gesehen für die Gesellschaft ein einigermaßen reguläres Jahr“.¹⁹⁷ Was Heinkel aber 1950 an Resten des ehemaligen Konzerns in Stuttgart übernahm, war weit davon entfernt, Konturen eines neuen Heinkel-Unternehmens zu zeigen: Knapp 500 Arbeiter und Angestellte schlugen sich mit unproduktiven Lohnaufträgen für andere Werke durch. Die ursprünglich geretteten 30 Mio. Reichsmark an flüssigen Mitteln waren durch Treuhänderschaft und Währungsreform auf 300 000 DM zusammengesmolzen; „bevor wir eigene Entwicklungen im Werk ausführen können, müssen wir durch Lizenzbauten guter Objekte Umsatz machen“, hatte Heinkel daher schon im Oktober 1949 als Grund-

¹⁹⁴ Ebd., S. 24.

¹⁹⁵ Vgl. Aktennotiz Heinkels vom 24.3.48, in: Akt ‚Korrespondenz 1948/53‘.

¹⁹⁶ Die Vorgänge im einzelnen in: „Denkschrift über die Haltung des württemberg-badischen Finanzministeriums als Aufsichtsbehörde der Vermögenskontrolle über das Vermögen der Ernst-Heinkel-AG“ vom 16.8.1949 [30 Seiten], in: Akt ‚Treuhänderschaft/Militärregierung‘. In der Tat scheint der Treuhänder, in der unmittelbaren Nachkriegszeit auch von den Amerikanern im Management von Bosch und später ITT/Standard-Lorenz eingesetzt, eine schillernde Figur gewesen zu sein, der vor allem die Rückendeckung der „property control“ der örtlichen Militärregierung besaß. Vgl. Exposé Heinkels vom 26.5.1950, in: Akt ‚Interviews‘ und Schreiben Heinkels vom 25.5.49, in: Akt ‚Korrespondenz März 49-November 49‘.

¹⁹⁷ Erweiterter Vorstandsbericht vom 23.9.1949, S. 13, in: Akt ‚Treuhänderschaft/Militärregierung‘.

satz seiner zukünftigen Unternehmensstrategie notiert.¹⁹⁸ Vor allem aber mußte man sich durch Aufträge von außen ein erstes finanzielles Polster schaffen. Die Aussichten für einen glücklichen Start waren auf den ersten Blick durchaus rosig: Auto-Union und Veritas-Automobilwerke hatten größere Fertigungsaufträge für Motoren angekündigt bzw. bereits vergeben, und Heinkel, bereits wieder voller Pläne, hatte sich vielversprechende Lizenzen auf eine amerikanische Ring-Spinnmaschine sowie für Ackerschlepper besorgt, für den Bau von Motor-Rollern standen Lizenzen in Aussicht. Mittelfristig schien sogar auch die Produktion von englischen Gasturbinen für Lokomotiven und Lastkraftwagen möglich.¹⁹⁹ Noch im Laufe des Jahres 1950 zeichnete sich jedoch ab, daß die Geschäftspolitik – nicht zuletzt auch wegen der häufig wechselnden, zum Teil recht dubiosen Berater, denen Heinkel sein Ohr lieh – unglücklich verlief. Heinkel lag in kürzester Zeit mit einem Teil des Vorstandes und der leitenden Werksangestellten in heftigem Streit; vor allem aber geriet sein technischer Ehrgeiz in Konflikt mit den politisch-wirtschaftlichen Erfordernissen und Rahmenbedingungen der sich rekonstituierenden deutschen Nachkriegswirtschaft.

Das Zuffenhausener Werk litt von Anfang an an chronischem Kapitalmangel. Da wegen der ungeklärten Altschulden keine langfristigen Kredite zu bekommen waren, sah sich Heinkel gezwungen, einen Teil des Werksgeländes zu verkaufen und sich mit kurzfristigen, zum Teil riskanten Anleihen zu verschulden.²⁰⁰ Obwohl das Unternehmen auf schwachen finanziellen Füßen stand, hatte Heinkel die Organisation umgekrempelt und die alten, in seiner Sicht bewährten Grundsätze der Rostocker Heinkel-Organisation eingeführt.²⁰¹ Mit Hilfe seines früheren Oranienburger Rationalisierungsspezialisten hoffte Heinkel dabei nicht nur die laufende Fertigung auf Vordermann zu bringen, sondern auch die betriebsorganisatorischen Weichen für eigene Entwicklungen zu stellen.²⁰² „Es ist eine Ehrensache“, so Heinkel in einem Rundschreiben an seine Werksleiter, „daß der Ruf unserer Firma von Tag zu Tag und von Woche zu Woche besser wird.“²⁰³ Dennoch war bald allenthalben Sand im Getriebe. Da Heinkel sich dafür entschieden hatte, trotz der schlechten Auftragslage und der immensen Überkapazitäten die Belegschaft zu erhalten, arbeitete das Heinkel-Werk höchst unrentabel und schlitterte weiter in die roten Zahlen. Maßnahmen zum Abbau der unproduktiven Arbeitskräfte wurden viel zu spät eingeleitet, und

¹⁹⁸ Vgl. Brief vom 8.10.1949, in: Akt ‚Korrespondenz März 49–November 49‘.

¹⁹⁹ Vgl. dazu Briefe Heinkels vom 22.12.48, in: Akt ‚Korrespondenz Pfistermeister 1933–35‘, vom 16.2.49, in: Akt ‚Osterkamp/Weyl‘, vom 19.1.50, in: Akt ‚Korrespondenz November 49–April 50‘ sowie ‚Bericht der EHAG-Zuffenhausen über die Zeit vom 21.6.48 bis 31.12.54‘, vom November 1956, S. 6 f., in: Akt ‚Hauptversammlungen EHAG 1949 ff.‘.

²⁰⁰ Vgl. Besprechungsvermerk vom 24.11.1950, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1949–50‘ und Briefe Heinkels an die Vorstandsmitglieder vom 3.3.51, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1951‘ und auch noch vom 25.4.55, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1954/55‘.

²⁰¹ Vgl. Notiz vom 21.3.1950, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1949–50‘. Vgl. auch Aktenvermerk mit entsprechenden Gliederungsschemata vom 5.11.52, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1952–54‘.

²⁰² Vgl. Besprechungs-Protokoll vom 17.6.1950, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1949–50‘.

²⁰³ Rundschreiben vom 9.6.1950, in: ebd.

bereits im Februar 1952 befürchtete Heinkel, Konkurs anmelden zu müssen.²⁰⁴ Obwohl Umsätze wie Beschäftigtenzahl bis 1955 rapide in die Höhe gingen (von 1,2 Mio. DM im Jahr 1950 auf knapp 40 Mio. DM, bzw. von 438 Beschäftigten auf über 1 000 Beschäftigte), erwirtschaftete man weiterhin vor allem Verluste.²⁰⁵ Tiefrote Zahlen schrieb Heinkel dabei vor allem mit jenen Produkten, die seinen Namen in der Nachkriegszeit wieder bekanntgemacht hatten. Wie andere ehemalige Flugzeugunternehmer auch hatte er versucht, Anschluß an die Motorisierungswelle der fünfziger Jahre zu finden und sein Glück in der scheinbar boomenden Moped- und Kabinenrollerproduktion zu machen. Der Roller „Tourist“ und die „Heinkel-Kabine“ waren bald ein gewohnter Anblick im Straßenbild der fünfziger Jahre. Dennoch blieb der durchschlagende Verkaufserfolg aus. Das deutsche „Wirtschaftswunder“ kannte eine nur sehr kurze Zweirad-Phase.

Vor allem aber hatte sich Heinkel wie schon zu Rüstungs- und Kriegszeiten von seinem technischen Ehrgeiz treiben lassen und in einen ebenso ruinösen wie ausichtslosen Konkurrenzkampf mit BMW und NSU verstrickt. Aufbrausend und starrköpfig zugleich, versteifte er sich darauf, trotz der steigenden Verluste die etablierten Fahrzeughersteller mit einer ausgereiften, überlegenen technischen Leistung zu überrunden.²⁰⁶ Es war das alte Problem: Heinkel produzierte zu wenig und zu unrentabel und verzettelte sich statt dessen in langwierigen und kostspieligen Entwicklungsarbeiten.

Ganz im Gehebe des patriarchalischen Konzerninhabers führte Heinkel auch sonst sein kleines Restwerk weiter. Die Direktoren und Werksleiter konnten bald ein Lied von der aufbrausenden und mit Vorwürfen nicht sparenden Art ihres Chefs singen. Nachlässigkeit, mangelnde Initiative und Illoyalität galten Heinkel nach wie vor als betriebspolitische Todsünden. „Ich muß verlangen, daß die Arbeitszeit vor allem derjenigen Männer, die einen gehobenen Posten haben, unter allen Umständen pünktlicher als bisher eingehalten wird. Es ist doch klar, daß Männer auf einem gehobenen Posten mit einem guten Beispiel vorangehen müssen und – wie es immer war – die ersten im Betrieb sein müssen“, hieß es denn auch in einem Schreiben Heinkels an seine Werksleiter.²⁰⁷ Schon zwei Jahre nach der Werksübernahme hatte Heinkel einen Großteil seiner leitenden Angestellten und auch Vorstandsmitglieder

²⁰⁴ Vgl. Notiz vom 27.2.1952, in: Akt ‚Bühler Höhe Februar 1952‘ sowie Mitteilung Lehrers an Heinkel vom 22.6.50, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1949-50‘.

²⁰⁵ Vgl. dazu Bericht der EHAG-Zuffenhausen über die Zeit vom 21.6.48 bis 31.12.54 vom November 1956, in: Akt ‚Hauptversammlungen EHAG 1949 ff.‘. Dort auch im einzelnen die jährlichen Gewinn- und Verlustrechnungen. Auch die rigorosen Sparmaßnahmen und die „schon in meinen früheren Betrieben immer von Zeit zu Zeit vorgenommene gründliche Siebung“, die Heinkel 1956/57 anordnete, u.a. die Einsetzung seines alten Rostocker Sparkommissars, führten zu keinem Erfolg. Vgl. Anordnungen Heinkels vom 2.10.56 und 14.9.56 sowie vom 3.7.56 und 30.8.57, alles in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1956-58‘.

²⁰⁶ Vgl. dazu u.a. Mitteilungen Heinkels vom 18.11.1955 und vom 11.11.55, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1954/55‘, vom 15.8.57 und vom 7.2.56, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1956-58‘ sowie auch Köhler, S. 227 und „Umwege über Vaduz“, in: Der Spiegel 12 (1958), S. 27-30.

²⁰⁷ Schreiben vom 8.2.1955, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1949/50‘. Immer wieder sprach Heinkel auch vom „großen erzieherischen Wert“ seiner Anordnungen. Vgl. Mitteilung vom 13.12.55, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1954/55‘.

entlassen oder war mit ihnen heillos zerstritten.²⁰⁸ An Heinkels Selbstverständnis als Unternehmensleiter und seinem Verhalten gegenüber dem Werksmanagement hatte sich nichts geändert.

Auch gegenüber der einfachen Belegschaft war er derselbe geblieben. Gnadelos trieb er zur Einhaltung gegebener Liefertermine an, sprach immer wieder von den nötigen „Anstrengungen, um eine Höchstleistung herauszuholen“²⁰⁹ und forderte überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft ein.²¹⁰ Gleichzeitig hielt aber auch der alte Geist der Kooperation und Sozialfürsorge im Werk Einzug. Ganz in seinem früheren Verständnis von der großen Betriebsgemeinschaft wurde die Einbeziehung der Arbeiter in nahezu sämtliche Bereiche der Geschäftsführung von Heinkel geradezu zum Prinzip erhoben. Betriebsrat und Vertrauensleute saßen bei den wöchentlichen Betriebsbesprechungen der Unternehmensleitung wie selbstverständlich mit am Tisch.²¹¹ Ungeschminkt und offen wurden Arbeiter und Angestellte auf den Betriebsversammlungen von Heinkel in die aktuelle Betriebslage eingeweiht, und nicht zuletzt räumte Heinkel seinem geliebten betrieblichen Vorschlagswesen – für ihn ein unverzichtbarer Grundpfeiler des Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Verhältnisses – einen entsprechenden Platz in der Unternehmensorganisation ein.²¹² Mit der öffent-

²⁰⁸ „Mein Grundsatz ist, daß ich mich solange von leitendem Personal trenne, bis ich die richtigen Leute gefunden habe,“ rechtfertigte er sich einmal. Vgl. Mitteilung Heinkels vom 14.2.51, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1951‘. Vgl. dazu auch Mitteilung Heinkels an die Vorstandsmitglieder Baade und Jastrow vom 14.2.51 sowie vom 11.9.51 und vom 14.2.51, in: ebd. Vgl. auch Brief vom 15.8.55, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1954/55‘ und Brief an Jastrow vom 17.8.1950, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1949/50‘.

²⁰⁹ Rede Heinkels auf der Betriebsversammlung vom 1.6.54, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1954/55‘.

²¹⁰ „Alle Mitarbeiter werden gebeten, mitzuhelfen, daß der alte Heinkel-Geist und die Arbeitsbegeisterung mit dem weltbekanntesten Tempo (...) baldigst herrscht wie früher“, hieß es etwa in einer Bekanntmachung Heinkels vom 8.11.1955, in: Akt ‚Triebwerk 011/053‘. Auf der ersten Betriebsversammlung am 17.5.1950 verkündigte Heinkel auch: „Ich möchte Ihnen und mir die Freude machen, in diesem Werk vor allen Dingen das zu bauen, was wir selbst erdacht und entwickelt haben. Die Freude an der eigenen Schöpfung war für Konstrukteur und Werkmann immer noch der beste Ansporn zu besonderen Leistungen.“ Vgl. Akt ‚Ansprachen/Reden/Vorträge‘.

²¹¹ „Ich habe in meinem Leben immer die Erfahrung gemacht,“ notierte Heinkel dazu, „daß man mit der Zeit viel schnellere und bessere Erfolge hat, wenn man diese Besprechungen auf breiterer Basis macht, nicht nur unter den leitenden Männern, sondern auch die ausführenden Organe mit zu den Besprechungen hinzuzieht (...). Man hebt dadurch ihre Arbeitsfreude und stärkt die Verantwortung.“ Mitteilung Heinkels vom 8.2.1955, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1949/50‘.

²¹² Vgl. dazu Bekanntmachung Heinkels vom 10.11.1950, in: Akt ‚Ansprachen/Reden/Vorträge‘ sowie vom 17.11.53, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1952-54‘. „Das von mir bereits 1930 in meinen Werken eingeführte Verbesserungsvorschlagswesen hat mir im Laufe meiner langjährigen Arbeit schon viele wertvolle Anregungen gebracht. Es ist mein Wunsch, den Gedanken der Verbesserungsvorschläge in jeder Beziehung zu fördern und die Belegschaft zur Mitarbeit an der betrieblichen Weiterentwicklung über dem [sic!] normalen Rahmen hinaus zu gewinnen“, hieß es darin. Und auf der Betriebsbesprechung vom 2.8.1950 betonte Heinkel, „daß jeder seine Meinung sagen sollte, ohne sich um die Meinung eines Vorgesetzten zu kümmern“. Jeder Verbesserungsvorschlag, der sich auf alle Bereiche des Unternehmens beziehen könnte, werde unvoreingenommen und sorgfältig von ihm persönlich geprüft. Vgl. Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1949/50‘. Auch beim betrieblichen Vorschlagswesen betonte Heinkel immer wieder den großen erzieherischen Wert, die Betriebsangehörigen zum Mitdenken und zur Mitarbeit zu bewegen. Die Protokolle der Betriebsbesprechungen, in: ebd. Die Reden Heinkels auf den Betriebsversammlungen, in: Akt ‚Ansprachen/Reden/Vorträge‘.

lichen Diskussion um die Einführung des Betriebsverfassungsgesetzes und der Mitbestimmung hatte all dies wenig zu tun. Heinkel praktizierte sein altes Modell von Unternehmensführung, in dem ein pragmatischer, innerbetrieblicher Interessenausgleich obenan stand.²¹³

„Die Industrie hat leider nicht verstanden, die Idee der Mitverantwortung und des Mitbestimmungsrechtes so konstruktiv zu gestalten, daß etwas Praktisches dabei herauskommen kann“, notierte Heinkel im Januar 1950. *„Sie hat im allgemeinen nur eine Abwehrstellung bezogen und aus dieser Stellung heraus nur abgelehnt. Ich befürchte, daß auch die letzten Maßnahmen nur mit einem gewissen Zwange zustandekommen werden, statt auf der Grundlage eines ausgesprochenen Einvernehmens. Für bedenklich halte ich nicht die Mittätigkeit der Belegschaft in der Leitung der Firma, sondern die Teilnahme der Gewerkschaft an solcher Tätigkeit. Je nach dem sich der Betriebsrat einer Firma von diesen Gewerkschaften führen läßt oder sie etwas zurückhält, wird die Mittätigkeit der Arbeiterschaft betriebsnahe, bzw. betriebsfremd werden und gute oder schlechte Früchte zeigen. Solange wir das Mitbestimmungsrecht auf das Mittun der eigenen Belegschaft beschränken, kann man ganz gute Ergebnisse erwarten. Wenn aber betriebsfremde Elemente in die Betriebsräte hineinkommen, ist das Ende nicht abzusehen und wird, wenn die Gewerkschaft das Übergewicht erhält, zweifellos zu der so gefürchteten Vermassung führen, die der Unternehmer gerade vermeiden muß.“*²¹⁴

Von diesem pragmatischen Betriebsgemeinschaftsgedanken war auch Heinkels Haltung zu Lohnfragen geprägt. Sein Prinzip war, „daß die Arbeiter in erster Linie am betrieblichen Wohlergehen teilhaben sollen“, und daher zahlte er, sobald es die Geschäftslage zuließ, übertarifliche Löhne und Leistungszuschläge. Mitten im Klima der Teuerungsproteste und Lohnauseinandersetzungen der frühen fünfziger Jahre war das Heinkel-Werk geradezu eine Insel der Harmonie, und stolz konstatierte Heinkel auf der Betriebsversammlung im April 1951, „daß diese allgemeinen sozialen und politischen Spannungen die gute Zusammenarbeit unseres Unternehmens kaum berührt haben“.²¹⁵ Auch als die Verteilungskonflikte in der großen Protest- und Streikbewegung von 1954 eskalierten, blieb das Heinkel-Werk davon weitgehend verschont. „Die Forderungen der Metallarbeiter, bei großen Gewinnen von Firmen durch eine Gehaltserhöhung teilzunehmen, halte ich grundsätzlich für berechtigt“, notierte Heinkel in seinem Redemanuskript für die zu erwartende Betriebsversammlung. „Da bei uns Gewinne bisher nicht in Frage kommen, ist dieser Streikgrund für uns nicht vorhanden.“²¹⁶ Detailliert rechnete Heinkel dann der

²¹³ Vgl. allgemein zur Mitbestimmungsdiskussion im Unternehmerlager Berghahn, Unternehmer und Politik, S. 228 ff. und zu der ganz anderen Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in der Ruhrindustrie S. 215 ff.

²¹⁴ Brief Heinkels vom 11.1.1950, in: Akt ‚Korrespondenz Mai 50-Februar 51‘.

²¹⁵ Ansprache Heinkels auf der Betriebsversammlung vom 20.4.51, in: Akt ‚Ansprachen/Reden/Vorträge‘. Auf die Teuerung reagierte Heinkel mit der Errichtung einer betriebseigenen Verkaufsstelle, in der der verbilligte Bezug von Lebensmitteln und Gebrauchsgegenständen möglich war.

²¹⁶ Vgl. „Richtlinien für eine Ansprache einer eventuellen Betriebsversammlung für den Fall einer Streikgefahr“ vom 24.6.1954, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1954/55‘.

Belegschaft die prekäre Rentabilitätsentwicklung des Werks vor, die durch Lohnerhöhungen weiter gefährdet werden würde. Wie selbstverständlich erwartete Heinkel, daß seine Arbeiter das Betriebsinteresse über das Klasseninteresse stellen würden, und in der Tat waren die als stolz und für ihr elitäres Selbstverständnis bekannten „Heinkel-Indianer“ bereit, mit und für ihren Chef durch das Feuer des von ihm immer wieder beschworenen „Wirtschaftskampfes“ zu gehen. Statt zu streiken, krepelten die Heinkel-Arbeiter daher die Ärmel hoch und gingen an ihre Maschinen zurück.

Auch in der betrieblichen Sozialpolitik wurde das Rostocker Heinkel-System wieder eingeführt. Angesichts der angespannten Geschäftslage litt Heinkel offenbar selbst am meisten darunter, daß „an die Verwirklichung meines Lieblingswunsches, Einrichtung eines Gesundheitsdienstes, in absehbarer Zeit nicht zu denken sein wird“²¹⁷, und noch 1951 schwelgte er in Erinnerungen an die „schönen Zeiten, als wir mit unserem Werk auf dem besten Wege waren, richtig sozial zusammen zu arbeiten“.²¹⁸ Aber schon wenig später glänzte – ungeachtet der schlechten Ertragslage – das Heinkel-Werk mit eigener Kantine, betrieblicher Altersversorgung²¹⁹, Werkswohnungsbau, vorbildlichen Arbeitsräumen und einem umfassenden Gesundheitsdienst.²²⁰ Ob Kameradschaftsabend oder Betriebsausflug, Heinkel war ein gern gesehener Gast und präsentierte sich als Arbeitgeber zum Anfassen. Für ihn gab es keinen Grund, irgend etwas an seiner Einstellung über das Verhältnis von „Kapital und Arbeit“ zu ändern. „Heinkel-Tempo“ und „Heinkel-Geist“ paßten sich auch im neuen Umfeld des Leitungsethos der westdeutschen Gründerjahre und des sozialverantwortlichen Betriebsführungskonzeptes der fünfziger Jahre nahtlos ein.

Spätestens seit 1953 zeichnete sich aber eine Änderung in der Unternehmensstrategie Heinkels ab. Nie hatte er sein eigentliches Ziel, den Flugzeugbau, ganz aus den Augen verloren. „Sobald die Möglichkeit besteht, möchte ich sowohl mit Motoren wie mit Zellen wieder beginnen“, schrieb er im Februar 1952.²²¹ Systematisch hatte er von Anfang an alle Stellennachfragen und erreichbaren persönlichen Daten von Ingenieuren und Experten aus der früheren Luftfahrtindustrie registrieren lassen, Lizenz- und Beraterverträge mit einigen, inzwischen in die USA abgewanderten Spezialisten für Triebwerksentwicklung abgeschlossen und enge Kontakte zu den Aerodynamik-Forschern an den Technischen Universitäten geknüpft.²²² Vor allem aber hatte Heinkel seit 1950 begonnen, in der Schweiz ein schlagkräftiges Entwicklungsteam aufzubauen, das 1953 bereits 150 hochkarätige Flugzeugingenieure umfaßte. Unter dem Deckmantel der offiziell genehmigten Gasturbinenforschung hatte

²¹⁷ Vgl. Brief vom 8.11.1949, in: Akt ‚Korrespondenz März 49-November 49‘.

²¹⁸ Brief vom 13.9.1951, in: Akt ‚Korrespondenz März 51-September 51‘.

²¹⁹ Heinkel hatte dabei einen zähen Kampf um den Zugriff auf die verbliebenen Vermögenswerte der ‚Ernst-Heinkel-Gefolgschaftshilfe‘ geführt. Vgl. Brief Heinkels vom 11.1.52, in: Akt ‚Korrespondenz Oktober 51-Mai 52‘.

²²⁰ Vgl. dazu u.a. Rede Heinkels vor der Betriebsversammlung vom 17.5.1950, in: Akt ‚Ansprachen/Reden/Vorträge‘ und Schreiben Heinkels vom 4.2.52, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1952-54‘.

²²¹ Brief vom 26.2.52, in: Akt ‚Bühler Höhe Februar 1952‘.

²²² Zur Lage der Luft- und Raumfahrtforschung in der Nachkriegszeit vgl. Helmuth Trischler, Luft- und Raumfahrtforschung in Deutschland 1900-1970, Frankfurt 1992.

Heinkel für Jugoslawien an der Entwicklung eines Düsentriebwerks gearbeitet. Abgewickelt wurde das politisch höchst prekäre Geschäft über eine, von Heinkel eigens gegründete „INCONEX-Handelsgesellschaft mbH für industrielle Produkte, Konstruktionen, Export“, seit 1953 als „Ernst-Heinkel-Entwicklungs GmbH“ firmierend, die sich sonst vor allem um Lizenz- und Patentfragen kümmerte.²²³ Das Jugoslawien-Geschäft scheiterte schließlich aus politischen Gründen im Laufe des Jahres 1953, aber dennoch hatte Heinkel etwa 1 Mio. DM Entwicklungskosten von der jugoslawischen Regierung kassieren können. Mit Ägypten war inzwischen zudem ein zweiter Kunde aufgetaucht, der mit einem noch lukrativeren Auftrag über etwa 40 Mio. DM lockte.²²⁴ Um das nach wie vor bestehende alliierte Forschungs- und Entwicklungsverbot zu unterlaufen und nicht zuletzt auch den erwarteten Gewinn möglichst ungeschmälert entsprechend seinen weiteren Plänen investieren zu können, schied Heinkel formell aus dem Vorstand der EHAG Stuttgart aus und verlegte offiziell seinen Wohnsitz ins Liechtensteinische Vaduz. Nach außen hin wickelte nun von dort aus eine neue, von Heinkel gegründete Konstruktionsfirma, die EKOPA (Entwicklung, Konstruktion, Bau-Anstalt), das Ägyptengeschäft ab. Heinkel galt in Deutschland nun als Devisenausländer, der alle Vorzüge einer von alliierter Devisenkontrolle freien und von deutschen Finanz- und Steuerbehörden unbehelligten Verfügungsgewalt über sein Geld hatte.²²⁵

So unglücklich Heinkel im Rollergeschäft agierte, so findig und geschäftstüchtig erwies er sich im Triebwerkbereich. Und dennoch verstrickte er sich im Netz der alliierten und bundesdeutschen Gesetze und Verbote. 1954 kam ihm die Steuerfahndung auf die Spur, behelligte ihn mit langwierigen Ermittlungen und forderte schließlich 250 000 DM an Bußgeldern. Heinkel weigerte sich, letztlich mit Erfolg, den Zahlungsaufforderungen nachzukommen; aber zurück blieb die bittere Erfahrung, Opfer der „gangsterhaften Gesetze“ des Staates geworden und nach seiner Entnazifizierung zum zweiten Mal in seinem Aufbauwillen behindert worden zu sein, waren seine illegalen Geschäfte doch die einzige Möglichkeit, sich auf schnellem Wege große Mengen Investitionskapitals zu beschaffen und vor allem auch technisch unmittelbar nach einer Aufhebung der Beschränkungen ins Flugzeuggeschäft wieder einsteigen zu können. „Anstelle einer Buße gehört mir eine Anerkennung für meinen Mut, meine Leistung und für die Vorteile, die der Bund durch diesen Vertrag mit Ägypten gehabt hat“, notierte er zwei Jahre später verbittert. „Es gehört mir Anerkennung für die Vorarbeiten, die ich für die Wehrmacht [sic!] geleistet habe, für die Rückholung von Wissenschaftlern aus Frankreich, England, Rußland (...) Statt dessen Invasion, Unterstützung der OFD [Oberfinanzdirektion]-Agenten und

²²³ Vgl. Brief Heinkels vom 27.9.51, in: Akt ‚Korrespondenz März 51-September 51‘ sowie zu den Einzelheiten des Jugoslawien-Geschäfts Akt ‚Jugo 1952-56‘ und auch Akt ‚Angelegenheit M.A. Müller‘.

²²⁴ Vgl. dazu im einzelnen Akt ‚Vaduz/Verschiedene Korrespondenzen/Dr.Voss 1955-57‘ sowie Akt ‚Ägypten/OFD‘. Darin u.a. der Vertrag zwischen Heinkel und der Ägyptischen Regierung betr. Entwicklung, Konstruktion und Bau eines Düsenjägers He 11 vom 28.11.1953, der auf Vermittlung des dubiosen deutschen Militärberaters der Ägyptischen Regierung, Dr. Voss, zustande gekommen war. Voss hatte eine ziemlich schillernde Wehrwirtschaftsführer-Vergangenheit. Vgl. dazu auch „Umwege über Vaduz“, in: Der Spiegel 12 (1958), S. 28.

²²⁵ Vgl. dazu auch „Vorgeschichte des Ägypten-Vertrages“, ein 40-seitiges Exposé von Heinkel vom Dezember 1954, in: Akt ‚Ägypten/OFD‘.

der Verleumder, durch die mein internationaler Ruf geschädigt wurde.“²²⁶ Was Heinkel im Juli 1955 erhielt, war jedoch einzig die eher süffisante Anerkennung von Verteidigungsminister Blank, „daß Sie die vergangenen Jahre mit den uns auferlegten Beschränkungen nicht nutzlos haben verstreichen lassen“.²²⁷

Dennoch hatte Heinkel aus den Auslandsaufträgen genügend Geld und Erfahrungen herausgeholt. Das Ägyptengeschäft brachte letztlich ca. 16 Mio. DM ein, und zusammen mit dem Jugoslawien-Auftrag verfügte Heinkel daher 1954 über ein beachtliches Investitionskapital. Statt die nach wie vor mit Altlasten und Neukrediten hochverschuldete EHAG in Stuttgart zu sanieren, baute Heinkel zwei neue Werke, die Ernst-Heinkel-Motorenbau-GmbH in Karlsruhe (1954) und ein Jahr später bereits die Ernst-Heinkel-Fahrzeugbau-GmbH in Speyer. Die beiden Neuerwerke waren hochmoderne Montagebetriebe für die Kabinenroller- bzw. Moped-Fertigung, die auch den zeitweiligen Geschäftsgewinn einstrichen, während die unentschuldete EHAG als Zulieferbetrieb die Verluste zusätzlich aufgeladen bekam.²²⁸ Auch wenn Heinkel spätere Vorwürfe, die EHAG bewußt ausgehöhlt zu haben, entrüstet zurückwies, so stand hinter seinen Aktivitäten doch eine unternehmenspolitische Umorientierung, die darauf abzielte, den wirtschaftlichen und finanziellen Ballast der NS-Zeit abzuwerfen und sich außerhalb der hochverschuldeten Aktiengesellschaft neue industrielle Stützpunkte aufzubauen.²²⁹ In der Tat wurde schnell offensichtlich, daß Heinkel „in den Werken auch noch andere Pläne hatte“.²³⁰ Nicht zufällig lagen zwei Flugplätze in nächster Nähe der neuen Betriebsstandorte, und die Fertigungsorganisation der beiden Werke war von Anfang an so angelegt, daß eine rasche Umorganisation auf die Flugzeugproduktion möglich war. Während Heinkel in der Presse noch unter der Überschrift „Roller statt Bomben“ für seine entschlossene Umstellung auf Zivilproduktion gefeiert und „das deutsche Wunder am Beispiel der Heinkel-Werke“ gepriesen wurde, hatte dieser sich in zähem Ringen wieder ein konstruktionstechnisches wie fertigungsorganisatorisches Potential zur Flugzeugproduktion aufgebaut.²³¹

Von einem neuen Start als Luftfahrtunternehmen war Heinkel aber noch weit entfernt, denn wirtschafts- wie finanzpolitisch war Anfang der fünfziger Jahre noch keine Entscheidung über die zukünftige Existenz und volkswirtschaftliche Bedeutung der Flugzeugindustrie in der deutschen Wirtschaft gefallen. Es war ungewiß, wie die Bonner Regierung, ohne deren Hilfe an einen Wiederaufbau dieser Industriebranche nicht zu denken war, zur Flugzeugindustrie stand und ob sie deren Aufbau politisch und wirtschaftlich überhaupt für wünschbar hielt.²³² Während in den anderen Industriebranchen die Kriegszeit bilanz- wie finanztechnisch weitge-

²²⁶ Vgl. Notiz Heinkels vom 10.4.1956 sowie auch Notizen vom 13.1.57, in: ebd.

²²⁷ Vgl. Brief Blanks an die Direktion der EHAG vom 13.7.1955, in: ebd.

²²⁸ Vgl. zu diesem Kalkül Mitteilung Heinkels vom 5.12.54, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmittelungen 1954/55‘.

²²⁹ Vgl. Notiz Heinkels vom 11.4.56, in: Akt ‚Hauptversammlungen EHAG 1949 ff.‘.

²³⁰ Vgl. vom 31.8.55, in: Akt ‚Korrespondenz 1953-58‘.

²³¹ Vgl. etwa „Motor und Sport“ vom 20.4.1955 und weitere Reportagen, in: Akt 383-384 (Zeitungsausschnitte 1911-1958).

²³² Vgl. dazu näher Jürgen Schulte-Hilten, Die Luft- und Raumfahrtspolitik der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen 1975.

hend abgeschlossen war, schlugen sich die ehemaligen Flugzeugunternehmen noch immer mit dem Problem der Altschuldenregelung herum. Sie waren finanzpolitisch durch die Gesetzeslücken des Umstellungsgesetzes der Währungsreform gefallen, verkehrs- und wirtschaftspolitisch bei der Ankurbelung der Wirtschaft aus dem Blickfeld geraten und wurden überhaupt als lästige Parteigänger staatlicher Alimentierungsforderungen angesehen. Was in Bonn als Problem gar nicht wahrgenommen wurde, war für Unternehmer wie Heinkel aber eine Frage der Existenz. Denn trotz des Kriegsausgangs bestand das Gesamtunternehmen EHAG rein rechtlich als wirtschaftliche Einheit mit all seinen Verpflichtungen und Forderungen weiter. Die Dimensionen der ungeklärten Kapitalansprüche, in der Bilanz vom 31.3.45 noch auf Verbindlichkeiten von 290 Mio. Reichsmark und Forderungen von 75,9 Mio. Reichsmark konstatiert²³³, summierten sich in der Reichsmark-Schlußbilanz vom 20.6.48 auf Schulden über 286,8 Mio. Reichsmark und Forderungen an das Reich aus unbezahlten Rüstungsaufträgen und Kriegsfolgeschäden-Ansprüche über 295,6 Mio. Reichsmark.²³⁴ Angesichts der ausbleibenden Regelung war es bei der EHAG nicht möglich, eine ordentliche DM-Eröffnungsbilanz nach der Währungsreform zu erstellen. Man war schließlich gezwungen, die Vermögenswerte in der SBZ und Österreich ebenso mit dem Erinnerungswert 1 DM abzuschreiben wie sämtliche Forderungen an das Reich. Die aus Obligationen, Schuldscheindarlehen und einem Konsortialkredit sowie Bankenschulden bestehenden Verpflichtungen der EHAG wurden demgegenüber jedoch 10:1 umgestellt. Heinkel sah sich damit in der Situation, daß er für die alten Schulden voll aufkommen mußte, die Bundesrepublik jedoch die Übernahme der Forderungen der EHAG an das Reich ablehnte. Er startete daher mit seinem Unternehmen in die neue Wirtschaftsordnung der „Nach-Währungsreform-Zeit“ mit dem Klotz eines Kapitalverlust-Kontos von 20 Mio. DM am Bein.

Es war kein Wunder, daß Heinkel dieses offensichtliche Unrecht heftig kritisierte. „Es ist ein heller Irrsinn, mir zuzumuten, die ganzen Werke in der Ostzone von den Russen mit Genehmigung der Westmächte demontieren zu lassen, Material, Halb- und Fertigfabrikate nach Osten verladen zu lassen und dann von mir als dem Betrogenen, Bestohlenen und Ausgeraubten zu verlangen, daß ich die Materialien, Flugzeuge und die Schulden, die zum Bau der Hallen gemacht werden mußten, zu bezahlen habe“, notierte er verbittert im Oktober 1950.²³⁵ In der Tat bedeutete die praktizierte Schuldenregelung, daß Heinkel in harter DM noch für die mit wertloser Reichsmark und auf Anordnung des Reichsluftfahrt-Ministeriums in Rostock und Oranienburg auf Schulden gebauten Werke zahlen mußte, die inzwischen längst von den Russen gesprengt und demontiert worden waren. Das sogenannte Leistungsverweigerungsrecht bot zwar die Möglichkeit, Zahlungsforderungen gegenüber anderen Firmen zu verweigern; eine Ausdehnung auf die gegenüber Heinkel erhobenen Forderungen der Banken und Versicherungen war jedoch ausgeschlossen.²³⁶

²³³ Vgl. verschiedene Aufstellungen und Bilanzen, in: Akt ‚Hauptversammlungen EHAG 1949 ff.‘.

²³⁴ Vgl. ‚Bericht der EHAG-Rostock über das Geschäftsjahr 45-48‘, in: ebd.

²³⁵ Vgl. ‚Gedanken zur Entschuldung der EHAG‘ vom 7.10.1950, in: Akt ‚Wirtschaftsministerium/Entschuldung EHAG‘.

²³⁶ „Es scheint mit dem gesunden Menschenverstand nicht vereinbart [sic!] zu sein, daß trotz dieser gesetzlichen Regelung, das Risiko des Kriegsausgangs und seine Folgen einem Einzelunterneh-

Die einzige Möglichkeit war, über das sogenannte Vertragshilfeverfahren in langwierigen Prozessen mit den einzelnen Gläubigern eine Stundung bzw. Reduzierung der Kreditrückzahlungen zu erreichen. Für Heinkel war aber klar, daß angesichts des schreienden Unrechts nur ein völliger Schuldenerlaß infrage käme. Entsprechende Sonderverordnungen, am besten in Form einer „Lex Heinkel“, müßten dafür sorgen, daß die ehemaligen Luftfahrt-Industriellen von dem Dickicht der komplizierten finanzrechtlichen und wirtschaftsjuristischen Aufarbeitung der NS-Vergangenheit und Kriegsschadenregelung, in das sie unversehens geraten waren, möglichst schnell befreit würden.²³⁷

Zunächst war aber auch Heinkel auf den ihm offenstehenden engen Rechtsweg angewiesen. Seine Internierungsbekanntschaft reaktivierend, holte er sich den ehemaligen Reichsbank-Präsidenten Hjalmar Schacht 1950 als Finanzberater. Die Zusammenarbeit, die bis 1953 dauerte, verlief für Heinkel durchaus vielversprechend. Schacht erreichte in langwierigen Verhandlungen mit den Banken und Versicherungen als Hauptgläubigern der EHAG, daß diese offensichtlich zu einer freiwilligen Herabsetzung ihrer Forderungen bereit waren. Letztendlich hielt Schacht aber die Ausgründung einer schuldenfreien Ernst-Heinkel-GmbH für die beste Lösung, ein Gedanke, den Heinkel zumindest damals noch strikt ablehnte. Er wollte, selbst auf die Gefahr des Konkurses und langwieriger Prozesse hin, gegen das Unrecht und um die Entschuldung seines Unternehmens kämpfen.²³⁸ Hilfe hatte sich Heinkel dabei auch von der „Interessengemeinschaft der Schuldner reichsverbürgter Kredite“ erwartet, einem Zusammenschluß von ähnlich wie Heinkel durch die Selbstentschuldung des Bundes geschädigten Unternehmen. Die Interessengemeinschaft versuchte durch Eingaben eine für sie günstige Änderung der Gesetze zu erzwingen, konnte aber letztlich wenig erreichen.²³⁹ Als sich 1952 noch immer keine Lösung abzeichnete, nahm Heinkel die Dinge selbst in die Hand. Heinkel wurde zum Vorkämpfer in einer Diskussion, die keine breite Öffentlichkeit gefunden hatte, und er versuchte daher in der Folgezeit geradezu verzweifelt, darauf aufmerksam zu machen, daß mit der Altschuldenlast der ehemaligen Flugzeugindustrie ein ganzer Industriezweig, der schon durch die alliierten Verbote zum Stiefkind des „Wirtschaftswunders“ geworden war, nun erst recht in seiner Existenz bedroht war. Keines der zahlreichen Interviews Heinkels blieb ohne die Forderung nach Entschuldung der Flugzeugindustrie.

men in diesem weitgehenden Ausmaße zugeschoben wird“, notierte Heinkel auch in einer Aktennotiz über „Die finanzielle Lage der EHAG und das Leistungsverweigerungsrecht aus dem Umstellungsgesetz vom 21.4.1950“, in: ebd. Dazu kam, daß etwa die Bank der Deutschen Luftfahrt, in der NS-Zeit ein verlängerter Arm des RLM und dessen Investitionslenkungs politik, nun plötzlich als privates Kreditinstitut mit entsprechenden Forderungen gegen die ehemaligen Luftfahrtkonzerne auftrat.

²³⁷ Vgl. dazu eine Fülle von Besprechungsprotokollen und Aktennotizen Heinkels von 1950, in: ebd. Vgl. auch das Exposé: „Darstellung der Verhältnisse bei der Ernst-Heinkel-AG“ von 1952 [12 Seiten], S. 6 ff., in: Akt ‚Notizen/Interviews zur Biographie‘.

²³⁸ Vgl. dazu Briefwechsel Heinkels mit Schacht, in: Akt ‚Schacht‘.

²³⁹ Vgl. dazu einige Schreiben und Notizen vom Oktober 1950 sowie vom November 1950, in: ebd. Vgl. auch das Gutachten der Interessengemeinschaft über „Reichsverbürgte Kredite“ vom 3.10.50, in: Akt ‚Wirtschaftsministerium/Entschuldung EHAG‘.

„Anstatt, daß die Regierung die frühere Luftfahrtindustrie auf eine gesunde Basis stellt und Interesse an einer deutschen Luftfahrtindustrie hat“, beklagte er sich etwa in einem Interview im Juli 1952, „will sie fertige Flugzeuge im Ausland kaufen und von einer deutschen Luftfahrtindustrie vorläufig überhaupt nichts wissen. Sie vergißt und verkennt dabei vollkommen, daß mit der Entwicklung der Luftfahrtindustrie auch die meisten anderen Industrien, wie Motorenbau, Gerätebau, Aluminium- und Stahlfertigung und sonstige Legierungen, zusammenhängen und weiterhin entwickelt werden würden, und daß es Tatsache ist und bleibt, daß ein Volk sich dann als verloren aufgibt und sich von vornherein zu den Völkern dritter und vierter Klasse rechnet, wenn es keine Luftfahrt mehr hat.“²⁴⁰

Aber dieser Versuch Heinkels, öffentlichen Druck zu machen und die Entschuldungsdiskussion aus der rein rechtlichen Problematik herauszuführen in eine staatspolitisch-wirtschaftliche Problematik, zeigte wenig Erfolg. Unabhängig davon, daß sich keines der Bonner Ministerien wenigstens formal zuständig fühlte, herrschte im Justiz-, Finanz-, Verkehrs-, Wirtschafts- und in dem späteren Verteidigungsministerium gleichermaßen offensichtlich kaum ein Problembewußtsein. Heinkel bombardierte daraufhin die Ministerien geradezu mit Gutachten und Memoranden über „Die finanziellen Probleme der früheren deutschen Luftfahrtindustrie“ und Vorschlägen „Zur Abwicklung der Alt-Verbindlichkeiten“.²⁴¹ „Ich lehne jede Forderung von angeblichen Gläubigern hundertprozentig ab. Wir müssen die Sache mit den Ministerien durchkämpfen (...). Ich sage ausdrücklich angebliche Gläubiger, weil ich grundsätzlich nach Lage der Dinge keine Schuld irgendwelcher Art, die auf den Krieg zurückgeht, anerkenne und mich deshalb auch nicht verpflichtet fühle, irgendwelchen Ersatz zu leisten“, notierte Heinkel dazu in einer Mitteilung am 28.5.1953.²⁴² Es war offensichtlich, daß es Heinkel nicht um die bloße finanzrechtliche Bereinigung der Rüstungsfinanzierung und -produktion ging, sondern die Verschuldungsfrage für ihn eine grundsätzliche moralische Dimension besaß.

Bereits im April 1950 hatte Fritz Jastrow, früher im Präsidium des Reichsverbandes der deutschen Luftfahrtindustrie und nach 1945 kurzzeitig im EHAG-Vorstand,

²⁴⁰ Interview Heinkels vom 26.7.1952, in: Akt ‚Interviews‘. „Ich halte sowohl das Ergebnis der Währungsreform, wie auch die in der Zwischenzeit in der deutschen Bundesrepublik eingetretene Rechtsentwicklung auf diesem Gebiet für geradezu katastrophal“, äußerte Heinkel etwa im Mai 1953 gegenüber einem amerikanischen Journalisten. „Ich kann nicht oft genug darauf hinweisen, daß die Regelung nicht nur ungerecht, sondern auch im höchsten Grade unmoralisch ist. Man kann nicht den Gedanken eines Rechtsstaates bejahen, wenn man die Staatsangehörigen wohlervorbener Ansprüche beraubt und im gleichen Zug verlangt, Entscheidungen von Gerichten anzuerkennen, die meiner Meinung nach auf völlig falschen Voraussetzungen zustande gekommen sind. Es gibt meiner Meinung nach nur zwei Wege. Entweder ist die Bundesrepublik der Rechtsnachfolger des früheren Deutschen Reiches, dann hat sie aber nicht nur die Vermögenswerte des früheren Deutschen Reiches an sich zu nehmen, sondern auch zu den Schulden des früheren Deutschen Reiches Stellung zu nehmen. Wenn man diese Forderung nicht sieht, kann man nur den anderen Weg wählen, allerdings nur mit der Konsequenz, daß man dann auch die Schulden aus Rüstungskrediten aus ihrer Haftung befreien muß.“ Vgl. Brief Heinkels vom 16.5.1953, in: ebd.

²⁴¹ Vgl. die 13- bzw. 37-seitigen Gutachten vom 16.6.1953 und vom 10.11.1955, in: Akt ‚Wirtschaftsministerium/Entschuldung EHAG‘.

²⁴² Mitteilung vom 28.5.53, in: ebd.

im Auftrag Heinkels eine Eingabe an Verkehrsminister Seehofer formuliert, in der eine rasche gesetzliche Regelung der Entschuldung gefordert wurde. Unverhohlen war bereits hier die später immer wieder geäußerte Drohung eingefügt gewesen, daß im Falle der ausbleibenden Entschuldung „aus den tatsächlichen Erfahrungen in Regierungszusagen jedes Unternehmen, das sich in Zukunft mit dem Bau von Waffen oder Flugzeugreparaturen im Interesse der Bundesregierung befassen soll, gezwungen sein wird, etwa kommenden Wünschen des Staates auszuweichen“.²⁴³ Falls die Bundesregierung den Konkurs und damit „das Ende eines einst großen Industriezweiges“ in Kauf nehme, so hieß es auch in einer neuerlichen, mit Dornier, Focke-Wulff, Henschel, Fieseler und Messerschmitt abgestimmten Eingabe im Sommer 1951, sei auch „das Ende der Beschäftigung mit den technisch-wissenschaftlichen Problemen der Luftfahrt und des Flugzeugbaus gekommen, als auch die Beschäftigung mit Problemen, die für die Entwicklung der übrigen Industrie von wesentlicher Bedeutung war“.²⁴⁴

Im Verkehrsministerium war man Anfang der fünfziger Jahre aber für das später wohlbekannte Spin-off-Argument der Industrie noch wenig zugänglich, jene These, die erst im Wiederaufrüstungs- und Kalten Kriegs-Klima als nachträgliche Rechtfertigung für den Wiederaufbau einer Rüstungsindustrie plötzlich geradezu Dogmen-Charakter bekommen sollte.²⁴⁵ Außer hinhaltenden Worten und der schroffen Ablehnung, „vom Ministerium aus wieder das Geld in die Industrie zu pumpen“, sowie der strikten Weigerung, „irgendwelche Flugzeugwerke nur aufrecht zu erhalten, um sie eines späteren Tages wieder zur Verfügung zu haben“, war in Seehofers Ministerium offensichtlich nichts zu holen.²⁴⁶ In das Zentrum der Lobbyismus-Bemühungen Heinkels geriet daher das Finanzministerium, in dem zur gleichen Zeit ein „Gesetz zur Regelung der Ansprüche aus Rohstoff- und Rüstungskrediten“ vorbereitet wurde. Aber auch hier stieß man auf taube Ohren, denn die Grundtendenz des Gesetzes ging noch immer von der Idee aus, den aus solchen Rüstungskrediten bilanzmäßig überschuldeten Firmen möglichst viele Lasten aus dem Zusammenbruch aufzubürden, um den Fiskus zu entlasten.²⁴⁷ Heinkels Forderung war demgegenüber, wie auch die Vorstellung der anderen ehemaligen Flugzeugindustriellen, die sich insgesamt auf 3 Mrd. Reichsmark belaufenden ausgefallenen Ansprüche der Industrie gegenüber dem Reich auf den Bund zu übernehmen „und in irgendeiner leicht tragbaren Form auf die gesamte Wirtschaft umzulegen“.²⁴⁸

Mit dieser Forderung zog man durchaus mit den anderen industriellen Interessenverbänden wie DIHT, BDI und der „Notgemeinschaft für reparationsgeschädigte Industrie“ an einem Strang. Auch andere Branchen waren von der ungerechten

²⁴³ Entwurf einer Eingabe an Minister Seehofer vom Ende August 1950, in: Akt ‚Schacht‘.

²⁴⁴ Brief Jastrows vom 20.8.51, in: Akt ‚Jastrow‘ und Vorlageentwurf an Seehofer vom 8.6.51, in: Akt ‚Wirtschaftsministerium/Entschuldung EHAG‘. Vgl. auch Brief Heinkels an Ministerialdirektor Kreipe im Verkehrsministerium vom 8.6.51 und die endgültige Vorlage an Seehofer vom 20.9.51, in: ebd.

²⁴⁵ Vgl. dazu jetzt Johannes Weyer, Akteurstrategien und strukturelle Eigendynamiken. Raumfahrt in Westdeutschland 1945-1965, Frankfurt 1994, insbesondere Kap. 4.

²⁴⁶ Vgl. Gedankennotiz von Jastrow über eine Besprechung im Verkehrsministerium an Heinkel vom 17.9.51, in: ebd. (s. FN 244)

²⁴⁷ Vgl. dazu Aktennotizen vom 16.8.51 und 17.10.51, in: ebd.

²⁴⁸ Vgl. Eingabe an Seehofer vom Sept. 51, S. 9, in: ebd.

Altschuldenregelung betroffen gewesen. Und für alle galt die Bestimmung des Umstellungsgesetzes, daß sie bis zum 30. Juli 1951 zumindest bilanzmäßig ihre Entschuldung zu regeln hatten, andernfalls Konkurs anmelden mußten. Bereits im Oktober 1950 machte daher in den Industriekreisen die Parole vom „Bilanzstreik der Firmen“ die Runde.²⁴⁹ Die industriellen Interessenverbände hatten es allerdings von Anfang an meisterhaft verstanden, das Argument der Demontage und Kriegsfolgeschäden zu instrumentalisieren, um die eigenen Vorstellungen in der Wirtschafts-, Finanz- und vor allem Steuerpolitik gegenüber der Regierung durchzusetzen. Es ging dabei weniger um die „Remontage“ der Kredite selbst, sondern in erster Linie um Vorteile bei der steuerlichen Behandlung der Abschreibungen, die Bewertung der Anlagen in der DM-Eröffnungsbilanz und andere steuerliche Vorteile wie etwa Zahlungsfristen, Stundungen u.ä. „Das Gewicht des Demontage-Arguments bei der Durchsetzung dieser Politik der steuerlichen und finanzpolitischen Begünstigung der westdeutschen Industrie und insbesondere auch der Exportindustrie kann gar nicht überschätzt werden, wenn man bedenkt, daß die Eigenfinanzierung in den fünfziger Jahren das bei weitem wichtigste Finanzierungsmittel gewesen ist.“²⁵⁰

Heinkel jedoch, seit jeher weniger auf die Durchschlagskraft interessenpolitischer Organisationen als vielmehr auf seine eigene Überzeugungskraft vertrauend, wollte das Ergebnis der langwierigen Einflußversuche nicht abwarten. Im Mai 1953 intervenierte er daher direkt bei Wirtschaftsminister Erhard. Aus Heinkels Sicht war es ihm in einer Reihe von Unterredungen tatsächlich gelungen, Erhard nicht nur zu einem grundsätzlichen Votum für die Existenz einer deutschen Luftfahrtindustrie zu bewegen, sondern ihm auch die Bereitschaft zu einer gesetzlichen Sonderregelung, einer „Lex Heinkel“, abzurufen.²⁵¹ Erhard ließ sich dann aber vor der anstehenden Bundestagswahl nicht festlegen und vertröstete Heinkel auf das in naher Zukunft geplante Kriegsfolgenschlußgesetz. Das Entschuldungsproblem der EHAG blieb damit weiter ungelöst.

Bei den intensiven Beratungen um das dann am 11. November 1957 verabschiedete Allgemeine-Kriegsfolgen-Gesetz (AKG), die bereits 1954 zwischen den industriellen Interessenverbänden und dem Bundesfinanzministerium begonnen hatten, konnte die Luftfahrtindustrie ihre Sonderforderungen letztlich aber nicht durchsetzen. Endlich sah der Gesetzentwurf zwar eine grundsätzliche Entschädigung des Bundes für Reichsverbindlichkeiten vor, allerdings waren GmbH's und Aktiengesellschaften als juristische Personen davon ebenso ausgenommen wie nicht-verbriefte Forderungen, d.h. Rüstungsaufträge.²⁵² Nachdem auf der Schuldnerseite für

²⁴⁹ Vgl. Aktenvermerk Jastrows an Heinkel vom 9.10.1950, in: Akt ‚Schacht‘. Vgl. auch „Todestag: 30. Juni“, in: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 29.8.1951.

²⁵⁰ Werner Abelshäuser, Der alliierte Technologietransfer – nur eine geringe Belastung Westdeutschlands bei seiner Eingliederung in die Weltwirtschaft?, unveröffentl. Manuskript 1993, S. 8.

²⁵¹ Heinkel hat diesen Begriff Erhard wohl eher in den Mund zu legen versucht, als daß dieser tatsächlich von einem Sondergesetz gesprochen hat. Vgl. die Berichte und Briefwechsel Heinkels mit Erhard vom 28.5.53, 15.6.53, 16.6.53, 2.7.53 sowie 20.10.53, in: Akt ‚Wirtschaftsministerium/Entschuldung EHAG‘.

²⁵² Vgl. eine Reihe von Besprechungsprotokollen der EHAG-Vertreter im Wirtschafts- und Finanz-

Heinkel damit endgültig nichts zu holen war, hatte er nach langwierigen Verhandlungen mit den Gläubigern immerhin erreicht, daß die Forderungen von 150 Mio. Reichsmark auf 2,25 Mio. DM zusammengestrichen wurden. Das Kapitalverlust-Konto wurde schließlich aufgelöst und mit einem ordentlichen Verlust von 1 Mio. DM in die Bilanz vom Dezember 1957 übernommen.²⁵³ Erst jetzt war die EHAG die finanziellen Schatten ihrer Vergangenheit los.²⁵⁴

Die Lehren, die die ehemaligen Flugzeugindustriellen aus dem langwierigen Entschuldungsprozeß zogen, waren klar: Um nicht die Fehler der Vergangenheit zu wiederholen, war von Anfang an die Unterstützung des Staates durch langfristige Rüstungskredite und Rüstungsaufträge gefordert sowie weitere politische und gesetzliche „Bestrebungen, um den Aufbau einer Luftfahrtindustrie aus der bisherigen Aschenbrödel-Rolle zu der hohen Bedeutung zu heben, die ihr für den Staat zukommt“.²⁵⁵ Über den zukünftigen Platz der Luftfahrtindustrie in der bundesrepublikanischen Wirtschaftsordnung war man allerdings uneins. Während ein Teil der Flugzeugindustriellen ihre Zukunft nur noch innerhalb „landeseigener bzw. staatlicher Rüstungswerke“ sahen und das unternehmerische Risiko einer Flugzeugindustrie in der freien Marktwirtschaft für nicht tragbar hielten, hielt Heinkel an der privatwirtschaftlichen Organisation einer künftigen Flugzeugindustrie fest. Aber auch Heinkel war sich schon sehr früh darüber im klaren, daß ohne staatliche Hilfen die neuen Luftfahrtunternehmen nicht existenzfähig waren. Wohl oder übel seien die Einzelwerke auch gezwungen, durch Zusammenschluß und Gemeinschaftsarbeit „sich über die noch vorhandenen Möglichkeiten und Reserven abzustimmen, um mit möglichst geringen Investitionen auszukommen“.²⁵⁶ Die Tage des ruinösen Konkurrenzkampfes mußten endgültig vorbei sein. In der Tat war die gesamtwirtschaftliche Lage, in die die Luftfahrtindustrie 1955 wieder eintrat, für eine lange Überlebensfähigkeit der subventionsabhängigen Werke wenig günstig. Die Nachkriegswirtschaft boomte und das wirtschaftspolitische Klima hatte sich gegenüber 1949 deutlich verändert. Die Zeit der staatlichen Steuererleichterungen, Bürgschaften und Wiederaufbau-Darlehen war vorbei, und für den Spätheimkehrer Luftfahrtindustrie wollte man den Normalisierungsprozeß nicht verzögern. „Wie selbstver-

ministerium vom 22.2.54 und vom 18.3.54, in: ebd. und vor allem das Protokoll der Besprechung der 80 Verbandsvertreter im Bundesfinanzministerium vom 22.4.54, in: Akt 360.

²⁵³ Vgl. Bericht der EHAG-Stuttgart-Zuffenhausen über die Geschäftsjahre 1955-1957, S. 14, in: Akt ‚Hauptversammlungen EHAG 1949 ff.‘.

²⁵⁴ Für kurze Zeit hatte Heinkel sich inzwischen offenbar Hoffnungen auf Rückerstattung seiner in der Ostzone bzw. in Österreich gelegenen Werke und Grundstücke gemacht. Im Oktober 1956 erstellte er eine Liste der enteigneten Werke und Plätze, die die EHAG zurückbekommen müßte, „falls eine Wiedervereinigung kommt“. Vgl. Mitteilung Heinkels vom 18.10.56, in: Akt ‚Korrespondenz 1956-58‘. Zwischen 1951 und 1957 hatte er sich zudem im Rahmen des „Schutzverbandes beschlagnahmten deutschen Vermögens in Österreich e.V.“ um Rückerstattung seines Wiener und Jenbacher Werks bemüht, und – bestens informiert über den jeweiligen Diskussionsstand der diesbezüglichen deutsch-österreichischen Regierungskommission – versuchte er die Verhandlungen in seinem Sinn zu beeinflussen. Aber auch diese Hoffnungen mußte er 1957 endgültig begraben. Vgl. Akt ‚Wien IV‘ (Deutsches Vermögen in Österreich).

²⁵⁵ Exposé Jastrows vom 28.1.55: „Aufbau der Luftfahrtindustrie in der freien Marktwirtschaft?“, S. 20, in: Akt ‚Jastrow‘.

²⁵⁶ Heinkel gegenüber Erhard auf der Besprechung vom 28.5.53, in: Akt ‚Wirtschaftsministerium/Entschuldung EHAG‘.

ständig [wird] von ihr verlangt, daß sie sofort im gleichen Tritt mit den anderen Industriezweigen marschiert und sich mitten hineinstellt in den freien Wettbewerb und die freie Marktwirtschaft“, lautete denn auch die einhellige Klage der Flugzeugunternehmer.²⁵⁷

In der Tat wurde im Rahmen der Wiederaufrüstungsdebatte die brancheninterne Diskussion bald von einer breiten öffentlichen Kontroverse um die Existenzberechtigung der Flugzeugindustrie verdrängt. Mit dem nordrhein-westfälischen Staatssekretär Leo Brandt hatten die Unternehmer zwar einen mächtigen Fürsprecher und Förderer, der sich für uneingeschränkte staatliche Aufbauhilfen einsetzte und davor warnte, dem Spätheimkehrer der deutschen Wirtschaft die Türe vor der Nase zuzuschlagen.²⁵⁸ In der Öffentlichkeit aber überwogen kritische Töne, die die künftigen finanziellen Belastungen der öffentlichen Haushalte durch eine subventionsabhängige Rüstungsindustrie anprangerten und forderten, den Rüstungsbedarf Deutschlands durch Käufe im Ausland zu decken.²⁵⁹ Nicht zuletzt an dieser Wiedereingliederungsfrage der Flugzeugindustrie entzündete sich erneut die Kontroverse um eine mögliche Modifizierung der freien Marktwirtschaft. Bedeutende Teile der westdeutschen Industrie und des BDI visierten nämlich eine gegen Erhard gerichtete „Bilateralisierung des Verhältnisses von Staat und Wirtschaft im Zeichen wehrwirtschaftlicher Mobilisierung an“, die stark an den autoritären Korporatismus der Jahre vor 1945 erinnerte.²⁶⁰ Der, auch zwischen dem Amt Blank und dem Wirtschaftsministerium umstrittene casus belli war die Frage, ob die Beschaffung der Rüstungsgüter am Prinzip des Wettbewerbs orientiert sein oder ob ein „System von Hoflieferanten“ wiedererstehen sollte. Nicht nur die im Koblenzer Beschaffungsamt des Verteidigungsministeriums eingemieteten ehemaligen Wehrmachtsoffiziere, sondern auch ein Teil der Industrie tendierte zum alten Modell des Heeresbeschaffungswesens. Der BDI, weitgehend von der alten Schwerindustrie dominiert, zimmerte offensichtlich hinter den Kulissen an der Erneuerung des einstigen Bündnisses mit der militärischen Beschaffungsbürokratie, und tatsächlich war bald von rüstungswirtschaftlichen Fachgruppen, Arbeitskreisen und Kommissionen die Rede, die nichts anderes als das Wiederaufleben der alten Speer-Organisation bedeuteten hätten.²⁶¹

Heinkel beteiligte sich an dieser prinzipiellen Diskussion zur Wiederaufrüstung und ihrer Organisation nicht. Eine gegen die Sowjetunion gerichtete Wiederbewaffnung stand für ihn außer Frage und bedurfte keiner besonderen Rechtfertigung. So wie die Wiederbewaffnung für die Bundesrepublik zudem ein Hebel war, die

²⁵⁷ Exposé Jastrows, S. 18, in: Akt Jastrow‘.

²⁵⁸ Vgl. Rede Brandts auf dem Jahrestag des Verbandes zur Förderung der deutschen Luftfahrt e.V. am 26.11.1954 in Wiesbaden, abgedruckt in: Flugwelt 7 (1955), S. 19-21. Vgl. auch Jürgen Brautmeier, Forschungspolitik in Nordrhein-Westfalen 1945-1961, Düsseldorf 1983.

²⁵⁹ Vgl. „Bald fallen Millionen vom Himmel“, in: Die Zeit 50 (1955), S. 17. Zur Diskussion vgl. auch Fritz Jastrow, W. Blume, Luftfahrtindustrie im Aufbau, Düsseldorf 1953, S. 5-16.

²⁶⁰ Vgl. dazu Berghahn, Unternehmer und Politik, S. 272 f. Zur Tradition des autoritären Korporatismus vgl. auch Werner Abelshauser, Ansätze „Korporativer Marktwirtschaft“ in der Korea-Krise der frühen fünfziger Jahre, in: VfZ 30 (1982), S. 715-756.

²⁶¹ Vgl. dazu Protokoll einer Besprechung im Bundeswirtschaftsministerium vom 3.9.53, in: Akt 362 sowie näher dazu auch Berghahn, Unternehmer und Politik, S. 278 f. sowie Gerhard Brandt, Rüstung und Wirtschaft in der Bundesrepublik, Witten 1966.

wirtschaftliche Souveränität zu erstreiten, so war sie für Heinkel der Hebel, die unternehmerische Souveränität wiederzuerlangen. Gerade unternehmerisch erschien die rüstungswirtschaftliche Entwicklung allerdings eher abschreckend: Da waren das alte, ungelöste Finanzierungsrisiko und die drohende staatliche Abhängigkeit, und nicht zuletzt steckten auch ihm noch die Beschuldigungen und Anklagen in den Gliedern, die gegen ihn nach 1945 wegen seiner Beteiligung an der nationalsozialistischen Rüstungsproduktion erhoben worden waren.²⁶² Auf der anderen Seite jedoch stand der technologische Ehrgeiz. Anders als in der übrigen Industrie, in der lange eine deutliche unternehmerische Zurückhaltung gegenüber der Wiederaufrüstung herrschte, zeichnete sich im Kreis der ehemaligen Flugzeugindustriellen schon früh das Bestreben ab, die Rüstungsproduktion wieder aufzunehmen. Heinkel machte da keine Ausnahme und, abgesehen davon, daß letztlich keinem der Flugzeugbauer die rentable Zivilgüterproduktion gelungen war, galt für ihn mehr als für alle anderen, daß sich im Flugzeugbau offenbar so etwas wie eine Ideologie einer industriellen Elite erhalten hatte, die es ihr verwehrte, sich mit der Umstellung auf die Herstellung und Entwicklung von trivialeren Gütern abzufinden.²⁶³

Von der sich inzwischen formierenden Interessenorganisation der Flugzeugindustrie, die sich in die öffentliche wie regierungsinterne Debatte einzuschalten versuchte, versprach sich Heinkel dennoch nicht viel. Nie verfiel er in die spätere BDLI-Rhetorik von den volkswirtschaftlichen Segnungen der Luftfahrttechnologie, der er nach wie vor die für ihn viel entscheidendere Rolle der deutschen Luftfahrtindustrie im internationalen Technologiewettbewerb entgegenhielt. Im November 1951 waren erstmals die ehemaligen Mitglieder des Reichsverbandes der deutschen Luftfahrtindustrie unter ihrem alten Präsidenten, Admiral Lahs, zusammengekommen und hatten in bruchloser organisatorischer Kontinuität die Umbenennung als „Verband zur Förderung der Luftfahrt“ (VFL) beschlossen. Auch Heinkel hatte wohl an diesem Treffen teilgenommen, auf dem Fritz Jastrow zum neuen Präsidenten gewählt und als vordringliches Ziel des Verbandes die entsprechende Einflußnahme auf die Bonner Ministerien sowie die Öffentlichkeit beschlossen wurde.²⁶⁴ Tatsächlich erschien ein interessenpolitisches Engagement dringend notwendig, herrschte damals doch in der Bundesregierung bei ihren Verhandlungen zur Wiedererlangung der Souveränität die Tendenz vor, „den Verzicht auf eine eigene Luftfahrtindustrie als politischen Preis in den mit den ehemaligen Siegermächten auszuhandelnden Vertrag einzubringen“.²⁶⁵ Hoffnungen, die als diskriminierend empfundenen Entwicklungs- und Produktionsverbote endlich abschütteln zu können, setzte man nun daher vor allem auf den EVG-Vertrag, der allerdings im Sommer 1954 an der Ablehnung Frankreichs scheiterte. Erst am 5. Mai 1955, mit der Souveränität der Bundesrepublik, sah sich die Luftfahrtindustrie von allen besatzungspolitischen Fesseln befreit.²⁶⁶ Um für den bevorstehenden Produktionsbeginn gerüstet zu sein,

²⁶² Vgl. dazu auch ebd., S. 86.

²⁶³ Vgl. dazu ebd., S. 97.

²⁶⁴ Vgl. dazu Erster Bericht des BDLI von 1960, Düsseldorf 1960, S. 6 ff.

²⁶⁵ Schulte-Hilten, Luft- und Raumfahrtspolitik, S. 11.

²⁶⁶ Vgl. dazu auch Flugwelt (das offizielle Organ des seit Mai 1955 als BDLI, Bundesverband der deutschen Luftfahrtindustrie, firmierenden Verbandes) 7 (1955), S. 249 f. und auch die früheren Forderungen nach „Entpolitisierung der deutschen Luftfahrt“, in: ebd. 5 (1953), S. 161 f.

hatte der Luftfahrtverband schon 1952 gegenüber dem Wirtschafts- und Verkehrsministerium Pläne zum Zusammenschluß der Unternehmen in „Arbeitsgemeinschaften“ zur Koordinierung der Produktionskapazitäten und der Investitionsaufwendungen vorgelegt.

Heinkel jedoch ging mit dieser Verbandspolitik bald heftig ins Gericht. Vehement verteidigte er gegenüber den Arbeitsgemeinschaftsvorstellungen das Recht der einzelnen Firmen, ihre eigenen wirtschaftlichen Interessen für sich wahrzunehmen, und geißelte sie als gefährliche Kartellpläne.²⁶⁷ Von Anfang an hatte Heinkel auch seinen alten Konflikt mit Messerschmitt, der 1952 mit dem Streit um den Geschwindigkeitsweltrekord von 1939 wieder voll entbrannt war, in den Verband hineingetragen und dort für Unruhe gesorgt.²⁶⁸ Heinkel, der sich zwar in den BDLI-Beirat hatte wählen lassen, aber bei den Verbandssitzungen so gut wie nie anwesend war und sich von seinen Direktoren eingehend informieren ließ, geriet schließlich mit Jastrow, dem Präsidenten, aneinander. Der Verbandsspitze, so Heinkels Vorwurf im November 1952, mangle es an jeglicher Durchsetzungsfähigkeit gegenüber den Bonner Ministerien, und sie schade mehr dem Ansehen der Luftfahrtindustrie als sie ihm nütze. Alle internen Vermittlungsversuche scheiterten an Heinkels Unversöhnlichkeit, und 1954 mußte Jastrow auf dessen Drängen hin zurücktreten, ohne daß Heinkel allerdings einen eigenen Kandidaten präsentieren konnte und wollte.²⁶⁹

Heinkel hatte damit zu einem Gutteil selbst dafür gesorgt, daß sich der flugzeugindustrielle Interessenverband nicht gerade als harmonische Lobby präsentierte und mehr mit inneren Querelen als mit schlagkräftiger Interessenpolitik beschäftigt war. Zu einer entscheidenden Schwächung des Verbandes kam es, als im Herbst 1952 Heinkel zusammen mit Dornier, Messerschmitt, Focke-Wulff und der Daimler-Benz AG die Gründung einer eigenen „Interessengemeinschaft der deutschen Luftfahrtindustrie“ (IGL) außerhalb des VFL betrieb.²⁷⁰ Ob Heinkel tatsächlich der Initiator dieser Neuordnungsmodelle in der Luftfahrtindustrie war, läßt sich im

²⁶⁷ Vgl. Schreiben Heinkels an Dornier vom 24.7.53, in: Akt ‚Korrespondenz 1948/53‘.

²⁶⁸ „Herr Popp [von BMW] ist zwar der Meinung, daß man Messerschmitt besser am Zügel halten kann, wenn er im Verband ist“, notierte Heinkel dazu u.a. im Juli 1952. „Ich bin aber nach wie vor dagegen und werde bestimmt nie zu einer Sitzung gehen, bei der Messerschmitt anwesend ist.“ Vgl. Brief Heinkels vom 30.7.52, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1952-54‘ und auch Brief Heinkels vom 2.5.52, in: Akt ‚Korrespondenz Oktober 51-Mai 52‘ und Brief Heinkels an Jastrow vom 16.4.52, in: Akt 360.

²⁶⁹ Vgl. dazu im einzelnen Briefwechsel mit Lahs und dem BDLI sowie mit Dornier vom 26.11.51, in: Akt ‚Lahs 1926-53‘, vom 24.10.53, in: Akt 360, vom 21.1.53, in: Akt ‚Schacht‘, vom 22.7.53, in: Akt ‚Lahs 1926-53‘, vom 28.11.52, in: Akt 360, vom 24.7.53, in: Akt ‚Lahs 1926-53‘ und vom 26.10.53, in: Akt ‚Korrespondenz Juli 52-Dezember 52‘. Obwohl der Verband sogar bereit war, mit Direktor Walter einen Heinkel-Mann als Nachfolger Jastrows zu akzeptieren, sprach sich Heinkel gegen Walter aus, denn auch diesem traute er inzwischen keine adäquate Verbandsführung zu. Vgl. Brief Heinkels an Dornier vom 9.5.53, in: Akt 362. Als nach einer Interimszeit schließlich 1955 Direktor Rothe, ein Messerschmitt-Mann, das Präsidium übernahm, kam neuer, allerdings erfolgloser Protest von Heinkel. Vgl. Brief vom 4.1.58, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1956-58‘. Vgl. dazu auch insgesamt diverse Berichte von der Verbandstagung an Heinkel, z.B. vom 21.2.53, in: Akt 362.

²⁷⁰ Vgl. dazu u.a. Aktennotiz vom 16.10.52 und vom 21.10.52, in: Akt 362 und Interview Heinkels vom 9.9.52, in: Akt ‚Interviews‘.

nachhinein nicht genau feststellen.²⁷¹ Auf jeden Fall waren weitreichende Weichenstellungen in der Entwicklung der Branchenstruktur vorgesehen, die gleichermaßen auf eine Entwicklungs- und Fertigungsgemeinschaft der alten Flugzeugunternehmen hinausliefen. Offenbar war in diesem Fall Heinkel bereit, seine Feindschaft zu Messerschmitt, zumindest vorübergehend, zu begraben, denn am 26.6.1953, nach, wenn auch langwierigen Verhandlungen, wurde die Interessengemeinschaft unter dem offiziellen Namen „AERO-Union“ aus der Taufe gehoben.²⁷² Zweck der neuen Gemeinschaft war es, „die Interessen der Gemeinschaftsfirmen gegenüber den Behörden und der Öffentlichkeit zu vertreten und zu fördern“ sowie sich „gemeinsame Produktionsaufgaben, insbesondere bei öffentlichen Auftraggebern zu beschaffen und die Arbeitsaufgaben unter die Gemeinschaftsfirmen sinnvoll zu verteilen“.²⁷³ Die eigentliche Bedeutung der Interessengemeinschaft lag für die beteiligten Firmen aber letztlich darin, „daß beim Wiederanlaufen der Luftfahrtindustrie die Ordnungsfunktion, die seinerseits durch das Reichsluftfahrtministerium ausgeübt worden sei, fehle und daher von der Arbeitsgemeinschaft selbst übernommen werden müsse“.²⁷⁴ Die AERO-Union bemühte sich unter ihrem Präsidenten Claudius Dornier in der Folgezeit intensiv vor allem im Zivilluftbereich, Kontakte mit dem Bonner Verkehrs- und Wirtschaftsministerium hinsichtlich des bevorstehenden Aufbaus der Lufthansa sowie zu amerikanischen Flugzeugunternehmen wie Lockheed und Douglas herzustellen und Lizenzbauaufträge einzuwerben.²⁷⁵

Es war kein Wunder, daß angesichts dieser Aktivitäten bald von den übrigen, im VFL zusammengeschlossenen Flugzeugfirmen Kritik laut wurde und es zu offenen Kompetenzstreitereien kam. Jastrow, der sich mit der von Dornier und Heinkel vertretenen rein interessenorganisatorischen Funktion des VFL keinesfalls abfinden wollte, sprach dabei offen vom „Hegemonieanspruch der alten Firmen“.²⁷⁶ Und in der Tat hatte er damit den eigentlichen Kern des Konflikts getroffen und auch die Hintergründe von Heinkels Absetzungsversuchen gegenüber ihm angesprochen: Es war der Generationenkonflikt zwischen den alten, schon vor 1933 aktiven Flugzeugunternehmern und der neuen, nach 1945 ins Geschäft eingestiegenen zweiten Generation von Flugzeugingenieuren und Unternehmern, wie etwa die unter neuem Management laufende Firma Weser-Flugzeugbau GmbH, die Klemm-Technik GmbH oder etwa die Rhein-Westflug AG und die von Ludwig Bölkow gegründete Entwicklungs KG. Heinkel und die anderen Altfirmeninhaber wollten die jungen Flugzeugunternehmer aus dem zukünftigen Markt drängen. Die „AERO-Union“ war ein Exklusiv-Club „der drei bekanntesten, noch existierenden Zellenfirmen“, die „nicht das geringste Interesse daran [hatten], diesem Zusammenschluß die Stoßkraft und die Einheitlichkeit durch die Aufnahme anderer Zellenfirmen, die letzten Endes nur eine Belastung darstellen, zu nehmen“.²⁷⁷ Der kleine Flugzeug-

²⁷¹ So der SPIEGEL 5 (1952) vom 8.10.52, S. 9.

²⁷² Vgl. dazu den Gesellschaftsvertrag vom 26.6.53, in: Akt 362, und auch Flugwelt 5 (1953), S. 261.

²⁷³ Gesellschaftsvertrag § 2.

²⁷⁴ Protokoll der vorbereitenden IGL-Sitzung vom 6.5.53, in: Akt 362.

²⁷⁵ Vgl. dazu u.a. Berichte Dorniers vom 17.3.53, in: Akt ‚Korrespondenz 1953-58‘ und Besprechungsnotiz vom 20.5.53 und vom 16.10.53, in: Akt 362.

²⁷⁶ Protokoll über die Verbandssitzung vom 15.6.53, in: Akt 360.

²⁷⁷ Brief Heinkels an Dornier vom 24.7.53, in: Akt ‚Korrespondenz 1948/53‘.

markt würde nur wenigen die Chance zum Überleben lassen, und die ehemals Großen Drei der Flugzeugindustrie sahen sich von den neuen, hochinnovativen und vor allem von finanziellem wie produktionstechnischem Ballast der Vergangenheit freien Unternehmen zunehmend in die Defensive gedrängt. Allenthalben kursierten bereits Gerüchte, „daß die alten Werke wie Dornier, Heinkel, Messerschmitt und ihre viel zu alten Chefs ja gar nicht in der Lage seien, nochmal etwas aufzubauen“. ²⁷⁸ Der Erfinder-Unternehmer Heinkel sah sich dadurch tief in seiner Ehre als Unternehmer wie Techniker verletzt und empfand dies als offene Kampfansage.

Noch zeichnete sich erst in Umrissen ab, daß sich die „community“ der Luftfahrtunternehmer im Umbruch befand. Aber es war deutlich spürbar, daß die Position der alten Flugzeugpioniere schwächer wurde und ein neuer Typ von Luftfahrtindustriellen nachdrängte. Ein Teil der vor 1933 aktiven Konstrukteure hatte inzwischen resigniert und war gestorben; ein anderer Teil der sich nach Kriegsende zunächst in alle Winde zerstreuenen Flugzeugunternehmer hatte nach der Rückkehr beträchtliche Probleme bei der Reintegration in die sich neu formierenden Unternehmerkreise. Konstrukteure mit ehemals klingenden Namen, wie Prof. Focke oder Prof. Tank, Prof. Blume oder Prof. Siebel, bastelten vielfach isoliert entweder an irgendwelchen wenig vielversprechenden Neukonstruktionen herum oder verließen enttäuscht ob des geringen Interesses, das man ihnen und ihren zum Teil utopischen und hochfliegenden Plänen entgegenbrachte, wieder die Bundesrepublik Richtung Indien, Brasilien oder Argentinien. ²⁷⁹ Heinkel aber war es zunächst gelungen, seinen Einfluß zu verteidigen. Noch lief ohne ihn, den „elder statesman“ und Altvater der Flugzeugunternehmer, nichts in der Luftfahrtindustrie. Als Heinkel Ende November 1954 nach Stuttgart zu einem Gespräch über die Chancen und die Zukunft der deutschen Luftfahrtindustrie und Luftfahrtforschung einlud, gaben sich fast alle Größen der „community“ aus Industrie und Wissenschaft ein Stelldichein. „Ernst Heinkel rief – und alle, alle kamen“, lautete denn auch die Schlagzeile der „Stuttgarter Zeitung“. ²⁸⁰ Dennoch stand für Heinkel fest: War schon die Interessenabstimmung innerhalb der entstehenden Luftfahrtindustrie ohne konkrete Aufträge von heftigem Gerangel begleitet gewesen, so mußte man mit Beginn der ersten, wirklichen Auftragsvergabe durch die Bundesregierung erst recht, ungeachtet aller schlechten Erfahrungen, mit dem offenen Ausbruch eines harten Konkurrenzkampfes rechnen. Es galt daher, im Wettrennen die Nase vorne zu haben und wie zu RLM-Zeiten möglichst als erster über Auftragsbedingungen und Umfang Bescheid zu wissen. Heinkel beschloß daher Mitte 1953, „meine eigenen Wege [zu] gehen und

²⁷⁸ Bericht von Heinkel-Direktor Walter an Heinkel und Dornier vom 5.2.53, in: Akt „Korrespondenz 1953-58“.

²⁷⁹ Vgl. dazu u.a. „Ohne Tank“, in: SPIEGEL 10 (1956) vom 7.3.1956.

²⁸⁰ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 2.12.54 und eine Fülle von Zeitungsberichten dazu, in: Akt 383-384 (Zeitungsausschnitte 1911-1958). Vgl. auch die 35-köpfige Teilnehmerliste, in: Akt „Ansprachen/Reden/Vorträge“ sowie dort auch Heinkels Begrüßungsansprache. Was die Öffentlichkeit allerdings nicht wissen konnte, war, daß wohl auch hier – wie schon im Dezember 1952 bei einem ähnlichen Gesprächstreffen unter Federführung Heinkels – es das Baden-Württembergische Wirtschaftsministerium mit seinen industriepolitischen Landesinteressen war, auf das die eigentliche Initiative zurückging und das im Hintergrund die Fäden in der Hand hielt. Vgl. dazu Trischler, S. 324 und zum Scheitern dieser Politik auch: „Schwäbische Flieger wandern nach Bayern aus“, in: Stuttgarter Nachrichten vom 2.1.1958.

so nicht mehr weiter[zu]machen“.²⁸¹ Auf sich allein gestellt, glaubte der Eigenbrötler noch am schnellsten Erfolg zu haben und wieder endgültig auf die Beine zu kommen.

Heinkel hatte schon 1950 damit begonnen, wie zu Zeiten des Reichsluftfahrtministeriums, ein eigenes Informations- und Lobbynetz aufzubauen. Von Stuttgart aus hatte zunächst sein Direktor Walter die Koordination und Fühlungnahme mit den Bonner Ministerien aufgenommen, seit Anfang 1951 von einem eigens eingerichteten Bonner Büro unterstützt. Von dort gingen in der Folgezeit regelmäßig eingehende Stimmungsberichte und Informationsdossiers an Heinkel.²⁸² Seine Leute, nicht ohne Zufall ehemalige Luftwaffenoffiziere aus Görings Ministerium, waren bald ständige Gäste im Verkehrs-, Wirtschafts- und vor allem im Verteidigungsministerium, und sie trafen dort auf alte Bekannte: Ob in der Beschaffungsstelle des Blank-Ministeriums oder in der Luftfahrtabteilung der Seeborn-Behörde, nahezu sämtliche Ämter und Abteilungen im Verkehrs- und Verteidigungsministerium waren in fester Hand alter RLM-Militärs, die Heinkel zum Teil persönlich aus der NS-Zeit gut kannte, zum Teil sogar zeitweise in seinem Konzern beschäftigt hatte.²⁸³ Heinkel hatte seine Vertreter angewiesen, in Bonn zunächst noch mit aller Vorsicht und streng vertraulich, dann aber immer offener herauszufinden, „in welcher Form und auf welchem Weg die deutsche Industrie in die mit aller Wahrscheinlichkeit zu erwartenden Rüstungsaufgaben einzuschalten ist“.²⁸⁴ Obwohl in den Ministerien über Typen und Zahl der Luftwaffenflugzeuge noch nicht die geringsten Vorstellungen herrschten, hatte ein heftiger Wettlauf darum begonnen, die Einzelheiten der Beschaffungspläne im Verteidigungsministerium zu erfahren und gleichzeitig die entsprechenden Entscheidungen in seinem Sinne zu beeinflussen.

Für Heinkel wie die anderen Flugzeugunternehmer war das ein riskantes Spiel, denn es zeigte sich schnell, daß die politischen Entscheidungsprozesse nun anderen Mechanismen als in der RLM-Zeit folgten. Bonn konnte eine Entscheidung nur in enger Abstimmung mit den späteren NATO-Verbündeten treffen. In Frage kam auch nur ein Lizenzbau, so daß den Flugzeugunternehmern nichts anderes übrigblieb, als sich im voraus auf gut Glück um entsprechende Lizenzkontakte mit den europäischen Flugzeugherstellern zu bemühen und dann zu hoffen, daß die Wahl auf den entsprechenden Typ fallen würde. Als daher Ende 1952 die Beratungen zur Beschaffung von Schulungsflugzeugen für die Luftwaffe einsetzten, nutzte Heinkel rasch seine engen Kontakte zu Fokker und versuchte nun mit allen Mitteln, bei Blank eine für ihn positive Entscheidung herbeizuführen.²⁸⁵ Mehr als hinhaltende und ausweichende Äußerungen waren aber bis Mitte 1955 aus dem Bonner Ministerium nicht zu hören. Auch im Strahltriebwerksbau versuchte Heinkel so früh wie möglich

²⁸¹ Brief vom 15.6.53, in: Akt 360.

²⁸² Vgl. dazu Schriftwechsel Heinkels mit Baron le Fort 1951/52, in: Akt ‚Korrespondenz 1952/53‘ sowie Akt ‚Osterkamp/Weyl‘ und Akt ‚Krogmann 1955-58‘.

²⁸³ Zur Bedeutung dieser sozialisationsbedingten personellen Verflechtungen für den raschen Wiederaufbau der Luftfahrtindustrie nach 1955 vgl. auch Trischler, Luft- und Raumfahrtforschung, S. 300 ff.

²⁸⁴ Aktennotiz vom 5.2.51, in: Akt ‚Korrespondenz 1951‘.

²⁸⁵ Vgl. dazu diverse Mitteilungen und Notizen vom 18.12.52 und vom 2.2.53, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1952-54‘, vom 4.5.53, in: Akt 1002, vom 1.6.54, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1954/55‘ und vom 19.5.54 sowie vom 1.6.55, in: Akt ‚Flugzeugbau BRD‘.

einen Fuß in die Tür zu bekommen. Um einen kleineren Auftrag für Prüfstände, den das Verteidigungsministerium Ende 1954 ausgeschrieben hatte, zu erhalten, forderte Heinkel von seinen Leuten „alle Anstrengungen (...) selbst wenn der Auftrag finanziell ganz wenig interessant ist (...). Ich bin überzeugt, daß keine andere Firma, weder Junkers, Messerschmitt noch Focke die Leute hat, diese Aufgabe mit dem Elan und der Güte zu bewältigen wie wir“. ²⁸⁶ Aber auch hier stand Heinkel, als im Mai 1955 die Luftfahrtindustrie wieder offiziell ihrer Restriktionen enthoben war, nicht besser da als die anderen Unternehmen. Über Art und Umfang einer Investitions- und Planungsbasis, über Kalkulationsgrundlagen, Entwicklungsziele und Fertigungsanforderungen herrschte in der Luftfahrtindustrie nach wie vor Ungewißheit. ²⁸⁷

Erst im Herbst 1955 lagen im Bundesverteidigungsministerium Art und Umfang der ersten Bauaufträge an die Luftfahrtindustrie fest. Als jedoch Heinkel, wie die anderen Unternehmen auch, seine jeweiligen Angebotsunterlagen vorlegte, mußte er erkennen, daß an endgültige Vertragsabschlüsse noch nicht zu denken war. Nirgends fand sich ein Gesprächspartner, der in der Lage war, definitive und bindende Entscheidungen, vor allem hinsichtlich des Finanzierungsproblems sowie der Bereitstellung von Investitionsmitteln, treffen zu können. Wirkungslos verpufften angesichts der ständig wechselnden Zuständigkeiten und der grotesken Zersplitterung der Kompetenzen alle Einflußversuche. Zwar war Heinkel durch seine Bonner Vertreter über das Hin und Her im Planungs- und Entscheidungsprozeß der Ministerien, über das Tauziehen zwischen Verteidigungs- und Finanzministerium in der Finanzierungsfrage oder über die häufigen personellen Veränderungen in den Ämtern und Abteilungen bestens unterrichtet. Vorteile konnte er daraus aber nicht ziehen. ²⁸⁸ Noch Mitte 1956 waren über die Verteilung der Bauaufträge, trotz endloser und immer neuer Besprechungen zwischen den ministeriellen Stellen und der Industrie, keine Entscheidungen gefallen. Erst im August 1956 konnten die Lieferverträge, im Herbst 1957 nach weiteren Verhandlungen die Wartungsverträge abgeschlossen werden. Die Bedingungen ließen dabei den Unternehmen nur einen ziemlich engen unternehmerischen wie entwicklungs- und fertigungstechnischen Spielraum. Gerade 10% des insgesamt 5 Mrd. DM umfassenden Beschaffungsprogramms waren für die Bezahlung der deutschen Luftfahrtunternehmen vorgesehen, die man zudem nur mit einem mageren 35 Mio. DM-Investitionskredit als Starthilfe ausgestattet hatte. Noch immer, so sahen es Heinkel und die anderen Flugzeugun-

²⁸⁶ Brief Heinkels vom 10.12.54, in: Akt ‚Werksverkehr/Werksmitteilungen 1954/55‘.

²⁸⁷ Auch ein Projekt zur Entwicklung und zum Bau von Hubschraubern, das Heinkel seit 1952 betrieben hatte, kam nicht von der Stelle. Heinkel sah sowohl im Zivilluftfahrtbereich („Schaffung eines Hubschrauberverkehrs zwischen den deutschen Städten“) als auch im militärischen Sektor für das Helikoptergeschäft eine große Zukunft voraus, und entsprechende Lizenzverhandlungen und ministerielle Besprechungen zwischen Januar 1953 und April 1955 verliefen durchaus erfolgversprechend. „Der Ein-Mann-Hubschrauber wird ein Massenartikel werden“, glaubte Heinkel noch 1957; aber inzwischen waren die entsprechenden Fertigungsaufträge an seinem Unternehmen vorbeigegangen. Vgl. dazu u.a. Aktenvermerke und Schreiben vom 27.10.52, in: Akt 362. Heinkels Besprechung mit Erhard vom 28.5.53, in: Akt ‚Wirtschaftsministerium/Entschuldung EHAG‘, vom 16.1.53, vom 7.4.53, vom 23.6.53 sowie vom 27.4.55, in: Akt 362 und vom 26.4.57, in: Akt 361.

²⁸⁸ Vgl. dazu u.a. Bericht Krogmanns vom 30.1.56, in: Akt ‚Krogmann 1955-58‘.

ternehmer Ende 1957, war die Branche „dazu verurteilt, den herrenlosen Außenseiter im technischen und wirtschaftlichen Entwicklungsprozeß der Bundesrepublik zu spielen“.²⁸⁹

Das auf die nächsten vier Jahre hin angelegte Bauprogramm, das den Flugzeugfirmen im September 1955 bekanntgegeben wurde, entsprach keineswegs den Vorstellungen und Erwartungen, die Heinkel gehegt hatte. Bei den Schulungsflugzeugen war die Entscheidung gegen die Fokker-Maschine gefallen, und Heinkel, der noch kurz zuvor bei Blank vorgesprochen und diesen mit einem „längeren Vortrag“ von der besseren Qualität seines Lizenzmodells zu überzeugen versucht hatte, witterte „eine glatte Schiebung und ein Hinter-den-Kulissen-Arbeiten durch Prof. Blume, General Jung und wohl auch der Firma Focke-Wulf“.²⁹⁰ Nur Dornier war es gelungen, einen Auftrag für sein während der Restriktionsphase im Ausland selbst entwickeltes Flugzeugmodell zu bekommen, während Heinkel und Messerschmitt mit ihren spanischen bzw. ägyptischen Eigenentwicklungen gescheitert waren.²⁹¹ Die beiden verfeindeten Unternehmer sollten, so die Vorgaben des Verteidigungsministeriums, in Gemeinschaftsarbeit einen französischen Jäger in Lizenz herstellen. Industriepolitisch machten diese Auftragsbedingungen durchaus Sinn. Daß der Markt für die vielen Flugzeugwerke zu klein war, war allen bewußt, und im Norden hatte sich mit der Flugzeugbau Nord GmbH bald ein erster Zusammenschluß der dortigen Flugzeugunternehmen vollzogen.²⁹² Im Süden aber stießen entsprechende Bestrebungen der Bundesregierung trotz aller Einsicht in die notwendige Rationalisierung bei den eigenwilligen alten Erfinder-Unternehmern auf wenig Gegenliebe.

Dem Druck des Verteidigungsministeriums konnten sich Heinkel und Messerschmitt letztlich aber nicht entziehen. Wohl oder übel gründeten sie im August 1956 die „Flugzeug-Union-Süd“. Der wirtschaftliche Zwang und die staatliche Intervention hatten damit offensichtlich doch den befürchteten offenen Konkurrenzkampf der Flugzeugindustriellen verhindert. Was die Nordgruppe anging, konnten das Wirtschafts- und das Verteidigungsministerium ihre Industriepolitik durchaus als erfolgreich ansehen. In der Südgruppe, in die eigentlich auch Dornier eingebunden werden sollte, tobte jedoch der alte Konkurrenzkampf unter dem gemeinsamen organisatorischen Dach fast unvermindert weiter. Verbindendes Motiv von Heinkel und Messerschmitt für die Gründung der „Flugzeug-Union-Süd“ war vor allem die Übernahme der aus der Konkursmasse des Dritten Reiches gemeinsam erworbenen

²⁸⁹ Flug-Informations-Dienst Nr. 26 vom 18.12.1957, in: ebd. Vgl. dazu auch „Die Situation der deutschen Luftfahrtindustrie“, in: Wirtschaftsdienst 37 (1957), S. 634–641.

²⁹⁰ Mitteilung vom 23.9.55 sowie Protokoll der Typenprogramm-Konferenz im Wirtschaftsministerium vom 21.9.1955, in: Akt ‚Flugzeugbau BRD‘. Vgl. dazu auch Brief Heinkels vom 19.5.1955, in: Akt ‚Osterkamp/Weyl‘.

²⁹¹ Im Vorfeld der Entscheidung hatten beide noch einmal alle Hebel in Bewegung gesetzt, Blank von der Überlegenheit der eigenen Jäger-Konstruktion zu überzeugen und – ganz im alten Stil – den Konkurrenten bei den Regierungsstellen anzuschwärzen. Vgl. Mitteilungen und Besprechungsnotizen vom 17.5.1955, in: Akt ‚Flugzeugbau BRD‘, vom 3.6.1955, 14.11.1955, 17.11.1955 und vom 15.12.1955, in: Akt ‚Werkverkehr/Werksmitteilungen 1954/55‘.

²⁹² Vgl. dazu die BDLI-internen Vorbesprechungen vom 16.6.1955, in: Akt ‚Korrespondenz 1952-58‘ sowie vom 2.9.1955, in: Akt ‚Flugzeugbau BRD‘.

Reste des Junkers-Konzerns gewesen.²⁹³ Ansonsten achteten beide Partner eifersüchtig darauf, daß ihre alten Unternehmen dadurch nichts an Selbständigkeit einbüßten. Jeder suchte die Zwangsehe mit Bonner Hilfe zu seinen Gunsten zu gestalten und dem anderen die eigene industrielle Führung aufzuzwingen sowie die technischen Eigenentwicklungen durchzusetzen.²⁹⁴ Selbst als am 7. Dezember 1957 auf einer denkwürdigen Sitzung in Heinkels Büro Ludwig Bölkow in die Südgruppe mit einstieg, die Leitung des gleichzeitig gegründeten gemeinsamen Entwicklungsbüros übernahm und damit das Ende der alten Flugzeugunternehmer eingeläutet worden war, sah sich Heinkel keineswegs dazu veranlaßt, seinen technologischen Ehrgeiz und sein Konkurrenzdenken aufzugeben.²⁹⁵ Allenthalben wurde über „neue Pläne aus Heinkels Geheimkabinett“ gemunkelt, und in der Tat hatte Heinkel wie in alten Zeiten seinen engsten Kreis von Entwicklungsingenieuren an bahnbrechenden technischen Neuerungen tüfteln lassen. Insbesondere von einem neuen Überschall-Strahltriebjäger mit Senkrechtstart war da die Rede und von eigenen Konstruktionen von Fliegerabwehr-Raketen.²⁹⁶ Im Juli 1957 gewann Heinkel denn auch einen entsprechenden Ausschreibungswettbewerb des Verteidigungsministeriums, und es war für ihn die größte Genugtuung, daß er dabei Messerschmitts Entwürfe hatte ausstechen können.²⁹⁷ Aber die taktischen Forderungen hatten sich bald geändert, und nun galt es für Heinkel alles daranzusetzen, „damit Messerschmitt (...) nicht den Vorrang hat“.²⁹⁸

²⁹³ Vgl. dazu Flugwelt 10 (1958), S. 227 sowie „Geschäft in der Lücke“, in: Der Spiegel 1964, Nr. 3, S. 26-33.

²⁹⁴ Vgl. dazu Brief Heinkels vom 3.2.1956, in: Akt ‚Korrespondenz 1956-58‘ und Interavia vom 27.11.1956, S. 3 sowie Notizen über Besprechungen zwischen Heinkel- und Messerschmitt-Ingenieuren vom 12.12.1956, in: Akt ‚Korrespondenz 1953-58‘. Die langwierige Klärung der Finanzverhältnisse sowie der zukünftigen Unternehmensposition Willi Messerschmitts hatte dort die Bildung der Arbeitsgemeinschaft zusätzlich verzögert und kompliziert.

²⁹⁵ Vgl. zur Sitzung, die als entscheidende Vorbesprechung zur späteren Gründung des Entwicklungsrings Süd (EWR) galt, Akt ‚EWR‘ sowie Flug-Informations-Dienst vom 18.12.1957, in: Akt ‚Krogmann 1955-58‘.

²⁹⁶ Vgl. dazu ebd., Flug-Informations-Dienst vom 21.11.1957 und „Pläne aus Heinkels Geheimkabinett“, in: Der Spiegel vom 7.3.1956.

²⁹⁷ Vgl. Rede Heinkels im Werk Speyer vom 15.7.1957, in: Akt ‚Ansprachen/Reden/Vorträge‘.

²⁹⁸ Heinkel griff dann bei seinen neuerlichen Entwürfen auf Vorarbeiten der Jahreswende 1944/45 zurück. Vgl. dazu Brief Panitzkis (Chef des Führungsstabes der Bundeswehr) an Heinkel vom 2.1.1958 und Mitteilung Heinkels vom 4.1.1958, in: Akt ‚Korrespondenz 1953-58‘ bzw. Akt ‚Werkverkehr/Werksmitteilungen 1956-58‘.

6. Ausblick

Am 30. Januar 1958, herausgerissen aus seiner Arbeit und kurz nach seinem in der Öffentlichkeit groß gefeierten 70. Geburtstag, starb Heinkel. Sein Tod fiel mitten in die Umbruchphase, in der sich die Luftfahrtindustrie noch Ende der fünfziger Jahre befand. Die endgültige Integration dieser Industriebranche in die Wirtschaft der Bundesrepublik, aber auch innerhalb des Bonner politischen Systems, die unter Verteidigungsminister Strauß in der ersten Hälfte der sechziger Jahre vollzogen wurde, erlebte Heinkel nicht mehr.²⁹⁹ Doch das Ende des Schicksals der Luftfahrtindustrie als Habenicht des Wirtschaftswunders zeichnete sich schon zu Lebzeiten Heinkels ab. In der Bundesregierung war eine deutlich wachsende Bereitschaft zur Förderung der kränkenden Branche festzustellen.³⁰⁰ Auch der industriestrukturelle Wandel hatte deutliche Konturen angenommen. Der Trend vom Einzelbetrieb zu industriellen Arbeits- und Interessengemeinschaften sowie zur europäischen Zusammenarbeit vor allem mit der französischen Luftfahrtindustrie hatte alle deutschen Flugzeugunternehmen erfaßt. Unter dem Druck immer komplizierterer Technik und steil ansteigender Entwicklungskosten setzte sich die Team-Arbeit im Rahmen straff organisierter Unternehmen durch. Der individuelle Geist der Pionierzeit verblaßte in den westdeutschen Flugzeugfirmen allerdings nur langsam. Er wurde zuerst in der Nordgruppe verdrängt, wo amerikanische Kapitalgeber mitzureden hatten. In der süddeutschen Gruppe hingegen, in der die zum Alleingang neigenden Familienunternehmen Messerschmitt, Heinkel und Dornier nach wie vor den Ton angaben, hielt sich der Widerstand gegen die Kooperations- und Konzentrationspolitik der Bonner Regierung am längsten.³⁰¹ Der Fusionsprozeß in der Luftfahrtindustrie verlief denn auch sehr langsam und auf verschlungenen Wegen über viele Zwischenstufen in Form von Beteiligungsgesellschaften. 1963 war mit der Gründung der Vereinigten Flugtechnischen Werke (VFW) ein erster echter Zusammenschluß ehemaliger norddeutscher Firmen erfolgt. Als aber im Süden Verhandlungen zu einer ähnlichen Fusion erfolgten, kam es zu derart massiven Streitigkeiten über die Bewertung der jeweiligen Geschäftsanteile, der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Projektpolitik, daß die Heinkel-Direktoren – ganz im Geist ihres Firmengründers – zunächst ihre Entwicklungsmannschaft und dann ihre gesamten Anteile aus dem Entwicklungsring Süd zurückzogen und in die VFW einbrachten.³⁰²

Heinkel selbst hatte dieses Schicksal seines Unternehmens zwar nicht erhofft, aber letztlich doch wohl vorausgeahnt. Er war nicht so erfolgreich wie Dornier gewesen, der seine Selbständigkeit bis zuletzt bewahren konnte; aber er hatte sich als erfolgreicher als die übrigen „alten“ Luftfahrtunternehmer erwiesen, indem er ein wirtschaftlich gesundes und entwicklungstechnisch potentes Unternehmen, das bei seinem

²⁹⁹ Vgl. dazu ausführlich Weyer, *Akteurstrategien und strukturelle Eigendynamiken*, S. 189 ff.

³⁰⁰ Vgl. dazu „Erfreuliche Perspektiven für den deutschen Flugzeugbau“, in: *Flugwelt* 10 (1958), S. 477-483 sowie Brandt, *Rüstung und Wirtschaft*, S. 299 ff.

³⁰¹ Vgl. dazu auch „Geschäft in der Lücke“, in: *SPIEGEL* 1964, Nr. 3, S. 26-33.

³⁰² Vgl. dazu auch Christopher Magnus Andres, *Die bundesdeutsche Luft- und Raumfahrtindustrie 1945-1970. Ein Industriebereich im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft und Militär*, Frankfurt 1996, dort auch zur weiteren Fusionsentwicklung.

Tod bereits wieder 81 Mio. DM Umsatz erwirtschaftete und fast 2 500 Leute beschäftigte³⁰³, in die Südgruppe einbrachte. Der Konzentrationsprozeß war von einem Wandel der Unternehmergeneration begleitet gewesen, gegen den Heinkel noch anzugehen versucht hatte. Aber mit Ludwig Bölkow war es einem Neuling gelungen, sich im Kreis der Traditionsunternehmen niederzulassen. Mit dem Tod Heinkels begann die Generation der Pionier-Unternehmer endgültig abzutreten. Sie waren, wie das Beispiel Heinkels zeigt, weniger an ihren alten Mentalitäten, überkommenen Technologie-Konzepten und traditionellen Organisationsstrukturen gescheitert, sondern vor allem Opfer der strukturellen und politischen Zwänge ihrer Branche geworden. Sowenig der Werdegang und die Erfahrungsprozesse Heinkels repräsentativ für die deutschen Unternehmer „zwischen Stalingrad und Wirtschaftswunder“ insgesamt sind, so typisch sind sie für die technologie- und innovationsorientierten Luftfahrtindustriellen. Mit technischem Gespür, als Ingenieur und Unternehmer bekannt für sein unkonventionelles Denken, und vor allem mit seinem an Besessenheit grenzenden technologischen Ehrgeiz hatte Heinkel die zwangsläufigen Strukturveränderungen seiner Branche vorausgesehen; gerade dieses Denken ließ ihn gleichzeitig aber auch immer wieder gegen die politischen Zwänge und wirtschaftlichen Einengungen angehen.³⁰⁴ So groß die technologisch-wissenschaftliche Freiheit war, die in der neuen Flugzeugtechnologie lag, so klein waren von Anfang an und blieben auch der unternehmerische und wirtschaftliche Spielraum und die Entfaltungsmöglichkeit, die sich für die daraus entstehende Industrie ergaben. Wie kein anderer spiegelte Ernst Heinkel in seinem Handeln und seinen Erfahrungen diese Ambivalenz wider, sei es, daß er sich als Erfinder-Unternehmer gegen die politische Befehlswirtschaft in der NS-Zeit auflehnte und dann doch einpaßte, oder sei es, daß er seine unternehmerische Freiheit und Selbständigkeit gegenüber den Rationalisierungszwängen der bundesdeutschen Marktwirtschaft sowie gegen den industriepolitischen Dirigismus und Interventionismus der Bundesregierung zu verteidigen suchte.

Heinkel hatte einen aus seiner Sicht langen und zähen Kampf um den Aufbau und den Erhalt der Luftfahrtindustrie geführt. Begonnen hatte er für ihn in der frühen NS-Zeit gegen modernisierungs- und technikfeindliche Gauleiter, dann gegen inkompetente RLM-Bürokraten und schließlich gegen die fertigungs- statt innovationsorientierte Luftfahrtpolitik Speers. Nach 1945 wurde das Ringen für ihn eher heftiger als leichter: die ungerechten Sanktionen, sei es durch die persönliche Entnazifizierungsprozedur oder durch das allgemeine Entwicklungs- und Produktionsverbot, der Strudel der komplizierten und als unmoralisch empfundenen Altschuldenregelung und dann die zögernde und den Nutzen eines Wiederaufbaus bezweifelnde Politik der Bundesregierung, aber auch die entsprechende Haltung breiter Kreise des westdeutschen Unternehmerlagers. Das Problem Heinkels war, daß die Entwicklung und Produktion von Flugzeugen nicht – wie er es sah – eine rein technische Entscheidung war, sondern letztendlich immer eine politische Entscheidung blieb.

³⁰³ Vgl. die Aufstellung in: Akt ‚HAG/EHFG (1955-66)‘.

³⁰⁴ Vgl. zur Charakterisierung Heinkels auch „Ernst Heinkel. An Appreciation“, in: Flight vom 14.2.1958, S. 204.

Evelyn Kroker

Heinrich Kost: Rationalisierung und Sozialbeziehungen im Bergbau

Am 19. November 1947 verfügten die britische und die amerikanische Militärregierung durch die Verordnung Nr. 19 die Errichtung der Deutschen Kohlenbergbau-Leitung (DKBL) und beriefen Heinrich Kost als Generaldirektor an ihre Spitze.¹ Als dieser wenige Tage zuvor von einem englischen Offizier auf der Villa Hügel in Essen gefragt worden war, ob er bereit sei, das Amt des Generaldirektors der zukünftigen Zentralverwaltung des Kohlenbergbaus in den westlichen Besatzungszonen zu übernehmen, hatte Kost seine Zustimmung von der Bedingung abhängig gemacht, die Tätigkeit unentgeltlich auszuüben. So geschah es dann auch, nachdem die Alliierten bei ihren Regierungen hinsichtlich dieser unerwarteten, ja verblüffen-

¹ Bergbau-Archiv Bochum (fortan: BBA), Bestand 12: Deutsche Kohlenbergbau-Leitung, Essen, 12/56. Im Besitz des Bergbau-Archivs befindet sich ein Tonband, das Gespräche zwischen Heinrich Kost und Dr. jur. Karl Heinrich Bock (1909-1978), dem ehemaligen Hauptgeschäftsführer der Wirtschaftsvereinigung Bergbau e.V., Bonn, enthält. Zur Einschätzung und Bewertung dieser Quelle ist folgender Hintergrund wichtig: Bock war von 1950 bis 1953 wissenschaftlicher Mitarbeiter der Deutschen Kohlenbergbau-Leitung (DKBL). Bei der 1953 gegründeten Wirtschaftsvereinigung Bergbau, dem Interessenverband für den gesamten Bergbau, war Bock zunächst Mitglied der Geschäftsführung, so auch unter der Präsidentschaft Kosts zwischen 1952 und 1964, bevor er 1956 stellvertretender Hauptgeschäftsführer und 1966 Hauptgeschäftsführer wurde. Als gelernter Verwaltungsjurist war er maßgeblich an der Gründung des Bergbau-Archivs beteiligt. Er war ein konservativ geprägter Mann, der historisch sehr gebildet und belesen war. Die Vf. hat ihn persönlich gekannt. Nach seiner Pensionierung 1969 hat Bock verschiedene Manuskripte zur Geschichte der deutschen Kohlenwirtschaft der Nachkriegszeit verfaßt. Er plante auch eine Biographie über Kost als Generaldirektor der DKBL. In diesem Zusammenhang hat er mit Kost auf dem Agnetenhof zwischen dem 10. und 14. August 1970 zahlreiche Gespräche über dessen Leben und Beruf geführt, die auf dem Tonband aufgezeichnet wurden. Die Lenkung der Gespräche und die Auswahl der Themenbereiche lagen ausschließlich bei Bock, der sich z.B. auch nicht scheute, Kost bei bestimmten Erzählpässen zu unterbrechen, um dessen Erinnerungen auf die von ihm gewünschten Punkte zu lenken. Bocks Fragen hatten häufig suggestiven Charakter. Nur mit allergrößten Vorbehalten können diese Erzählungen Kosts als „Lebenserinnerungen“ bezeichnet werden, noch am wenigsten deshalb, weil Kost im 81. Lebensjahr stand. Er verfügte selbst in diesem Alter noch über ein ausgezeichnetes Gedächtnis und eine klare Formulierungsgabe. Leider formulierte und berichtete Kost aber stets wie für die Öffentlichkeit bestimmt, so daß viele seiner Ausführungen sehr allgemein, ja häufig formelhaft wirken. Über Berufskollegen, Konkurrenten und andere Zeitgenossen fand er nur lobende Worte, Interessenkollisionen, Konflikte wurden kaum angedeutet. Von einem kleineren Teil des Tonbandes hat Bock eine Abschrift anfertigen lassen, die er nach seinem Gutdünken „bereinigt“ hat. Diese hat Kost eigenhändig korrigiert, vgl. BBA 74/42. Alle übrigen Ausführungen Kosts vom Tonband werden zitiert als Kost „Lebenserinnerungen“, vgl. BBA 74/41.

den Reaktion Rücksprache gehalten hatten.² Der Grund war, daß Kost trotz der Übernahme dieser Funktion in der „neuen Führungsspitze des Bergbaus“ seine Stellung als Generaldirektor der Bergwerksgesellschaft *Rheinpreußen* beibehielt.³

In einer zeitgenössischen Broschüre über „Männer und Mächte an Rhein und Ruhr“, deren Umschlagbild das Porträt von Kost ebenso ziert wie das von Alfred Krupp, Hugo Stinnes, Peter Klöckner, aber auch Hans Böckler, wird über Kosts Rolle als Generaldirektor der DKBL geurteilt: „Die Vollmachten, die in seiner Hand liegen, würden genügen, um ihm einen Einfluß zu sichern, der größer ist, als ihn irgend jemand vor ihm auf dem Sektor Kohle je besessen hat. Bemerkenswerterweise macht er davon aber wenig Gebrauch. Er kümmert sich dagegen stärkstens um soziale Fragen und Probleme der Leistungssteigerung.“⁴ Dabei repräsentierte Kost aufgrund seiner Herkunft, Karriere und Persönlichkeitsstruktur beinahe exemplarisch das Profil seines Berufsstandes. „Die preußischen Bergassessoren im Ruhrbergbau zeichnete ein geradezu sprichwörtliches Selbstbewußtsein, ja Überlegenheitsbewußtsein aus, das auf ihrer fachlichen Kompetenz basierte, aus ihrer Stellung heraus resultierte, nicht zuletzt auch sozial abgestützt war.“⁵

1. Bergmännische Sozialisation

Als Heinrich Kost⁶ am 11. Juli 1890 als zweites Kind von sechs Geschwistern in Betzdorf (Siegerland) geboren wurde, war sein Vater königlich-preußischer Bergmeister und Leiter des dortigen Bergreviers, nachdem er zuvor im höheren Bergverwaltungsdienst in Kattowitz tätig gewesen war. Kosts streng protestantische Mutter stammte von einem schlesischen Rittergut. Die Familie zog kurz nach Heinrichs Geburt nach Recklinghausen, da der Vater an das dortige Bergamt versetzt wurde.

Mit der bergbauspezifischen Berufswelt des Vaters kam Heinrich Kost traditionsgemäß früh in Berührung: Vom Sofa im väterlichen Amtszimmer aus hatte der „Knirps“ Gelegenheit, Dienstgesprächen zu lauschen – wenn er sie denn verstand. Als Schüler machte er seine erste Grubenfahrt auf der Gelsenkirchener Zeche Nordstern, wo sein Vater 1896 Generaldirektor der gleichnamigen Bergwerksgesellschaft geworden war und damit den für die preußischen Bergassessoren typischen Übertritt von der staatlichen Bergverwaltung (zuletzt als Bergrat) in den privatwirt-

² Vgl. BBA 74/42, S. 96.

³ Vgl. die Erinnerungen von August Schmidt, dem langjährigen 1. Vorsitzenden der Industriewerkschaft Bergbau, der damals im halbjährlichen Wechsel mit einem Vertreter der Arbeitgeberseite Vorsitzender des Beirats der DKBL war. August Schmidt, *Lang war der Weg*, 2. Aufl., Bochum 1978, S. 248.

⁴ Edgar Bissinger, *Männer und Mächte an Rhein und Ruhr*, Essen 1951, S. 43.

⁵ Bernd Faulenbach, *Die Preußischen Bergassessoren im Ruhrbergbau. Unternehmermentalität zwischen Obrigkeitsstaat und Privatindustrie*, in: *Mentalitäten und Lebensverhältnisse. Beispiele aus der Sozialgeschichte der Neuzeit. Rudolf Vierhaus zum 60. Geburtstag*, Göttingen 1982, S. 225-242, hier S. 233; grundsätzlich zur Einschätzung und Standortbestimmung der montanindustriellen Führungsschicht der Wilhelminischen Gesellschaft vgl. Elaine Glovka Spencer, *West German Coal, Iron and Steel Industrialists as Employers, 1896-1914*, Ph.D. University of California, Berkeley 1969.

⁶ Vgl. auch die Kurzbiographie von Evelyn Kroker, Heinrich Kost, in: *Neue Deutsche Biographie*, Bd. 12, Berlin 1980, S. 620.

schaftlichen Ruhrbergbau vollzogen hatte – ein Übertritt, der mit der Position eines Bergwerksdirektors ein unvergleichlich höheres finanzielles Einkommen sowie zahlreiche attraktive Statussymbole und Privilegien verband.⁷

Die Kost-Kinder wurden vor dem Besuch des Gymnasiums zur Volksschule geschickt, nicht auf die daneben bestehenden Vorschulen der Gymnasien. Heinrich Kost bekannte rückblickend voller Stolz, daß er während seines Volksschulbesuchs in Ückendorf, einer reinen Bergarbeitergemeinde bei Gelsenkirchen, „fast ausschließlich unter Kindern von Arbeitern“ war: „Ich bin in der Achtung vor der schweren Bergarbeit und dem Bergarbeiter erzogen worden.“⁸ Im übrigen spielte er standesgemäß Tennis und begleitete den Vater bei der Jagd. Nach Gymnasialbesuchen in Wattenscheid und Essen machte Kost Ostern 1910 das Abitur in Wiesbaden, wohin die Eltern nach der Pensionierung des Vaters ihren Alterssitz verlegt hatten.

Das Elternhaus Kost war nationalliberal. Nicht zuletzt durch die Herkunft der Mutter und die Verankerung des väterlichen Familienteils in der schwerindustriellen Führungsschicht war der Interessengegensatz der Wilhelminischen Gesellschaft zwischen der ost- und mitteldeutschen Großgrundbesitzerschaft bzw. der Industrie und gewerblichen Wirtschaft präsent.⁹ Das Spannungsfeld von Industrie und Landwirtschaft hat Kost im übrigen nie losgelassen: Seine militärische Dienstpflicht leistete er auf eigenen Wunsch im rein agrarisch strukturierten Großherzogtum Mecklenburg-Strelitz ab, als Bergwerksdirektor wählte er sich 1937 das Landgut Agnetenhof in Kapellen am Niederrhein zum Wohnsitz, den er auch nach seiner Pensionierung beibehielt. Kost bewirtschaftete den Agnetenhof selbst. Landwirtschaft und Bergbau waren ihm verwandte Lebensbereiche und übten auf ihn zeit seines Lebens eine besondere Faszination aus. Nach seinen Worten waren es die „innewohnenden Naturkräfte“, die beide als Bestandteile der menschlichen Urproduktion miteinander verbanden. Er war stolz darauf, auf einem Bauernhof zu wohnen und von dort täglich zum Bergwerk *Rheinpreußen* zu fahren, wo er fast zwei Jahrzehnte als Generaldirektor wirkte.

Dem Vorbild des Vaters folgend, wählte Kost das Studium des Bergfachs – wie übrigens auch sein jüngerer Bruder Hellmuth. Es war eine in langer preußischer Tradition erprobte Ausbildung, „die das Selbstbewußtsein der Bergassessoren speiste und in besonderer Weise typenbildend gewirkt hat“.¹⁰ Die Ausbildung für den höheren Staatsdienst im Bergfach war ungewöhnlich gründlich, zeitaufwendiger als andere akademische Ausbildungsgänge und zerfiel in einen praktischen und einen theoretischen Teil. Für die Aufnahme des Studiums war ein praktisches Jahr als Bergbaubeflissener Vorbedingung, dessen Einteilung und Beaufsichtigung den Bergbehörden oblag. Kost absolvierte diese Zeit zunächst im Blei-Zinkerzbergbau des Lahn-Dill-Reviere, dann auf einer Eisenerzgrube des Siegerlandes und schließlich auf der Steinkohlenzeche *Rheinpreußen*, seiner späteren Wirkungsstätte, sowie im Saarland.

⁷Über die Abwanderung höherer Bergbeamter in den Privatbergbau vgl. Faulenbach, S. 228.

⁸BBA 74/43, S. 2.

⁹Vgl. Wilhelm Treue, *Wirtschafts- und Technikgeschichte Preußens*, Berlin/New York 1984.

¹⁰Faulenbach, S. 230.

Zum Sommersemester 1911 nahm er das Studium an der Universität München auf und setzte es – unterbrochen vom Militärdienst – vom Wintersemester 1912/13 bis zum Sommersemester 1914 an der Bergakademie Berlin fort. Den Ersten Weltkrieg hat Kost von Anfang bis Ende mitgemacht. Er avancierte zum Regimentsadjutant und wurde mit dem Eisernen Kreuz I. und II. Klasse ausgezeichnet. Die Kriegsjahre haben seinen Charakter und seine Lebenseinstellung nachhaltig geprägt:

„Ich habe damals erfahren, daß das Vertrauen des Vorgesetzten die Leistungen des Untergebenen erhöhen kann. Vertrauen spornt an. Achtung bringt Achtung hervor. Verantwortung fördert die Einsatzbereitschaft. Das Selbstgefühl wächst. Die Selbständigkeit von verantwortungsbewußten Einzelnen kommt der Kameradschaft zugute. Kameradschaft aber ist nicht nur im militärischen Bereich die Quelle größerer Erfolge, als nicht miteinander verbundene Menschen sie zu erreichen vermögen. Diese menschlichen Erfahrungen unter den schweren Bedingungen des Kriegs- und Soldatenlebens sind für mich in allen weiteren Lebenslagen bedeutsam und wertvoll geblieben.“¹¹

Nach dem militärischen Zusammenbruch war Kost bei der Demobilisierung von Brandenburg eingesetzt, bevor er Anfang Januar 1919 nach Berlin zurückging, wo ihm, noch ehe er den Potsdamer Platz überschritten hatte, die Achselstücke von „den Revolutionären“ abgerissen wurden.¹²

In seinem zweiten Berliner Semester war Kost dem Berg- und Hüttenmännischen Verein, einer seit 1861 bestehenden studentischen Verbindung für Bergleute, Hüttenleute, Geologen und Markscheider, beigetreten. Deren Wahlspruch „Rein-Schlicht-Treu“ tauchte in den späteren Jahrzehnten bei den Laudationes zu Kosts Dienstjubiläen, runden Geburtstagen und bei der Trauerfeier nahezu formelhaft in immer neuen Variationen wieder auf. Während der Examssemester in Berlin wurde Kost zum Vorsitzenden der Studentenvertretung gewählt. Die Belange der ehemaligen Soldaten, die ihr Studium aufnahmen oder zu ihm zurückkehrten, lagen ihm besonders am Herzen.¹³

Die akademische Ausbildung und den staatlichen Vorbereitungsdienst beendete Kost zügig und erfolgreich. Dem Bergreferendarexamen im Frühjahr 1919 folgte das Diplom-Ingenieurexamen am Ende des Jahres. Sein Ehrgeiz, nach dem ersten staatlichen Examen schnellstmöglich auch den akademischen Abschluß zu erreichen, ließ

¹¹ BBA 74/42; grundsätzlich zu dieser Thematik Richard Bessel, Kriegserfahrungen und Kriegserinnerungen: Nachwirkungen des Ersten Weltkrieges auf das politische und soziale Leben der Weimarer Republik, in: Marcel van der Linden, Gottfried Mergner (Hrsg.), Kriegsbegeisterung und mentale Kriegsvorbereitung, Berlin 1991, S. 125-140.

¹² BBA 74/42, S. 20.

¹³ Kost war früh bereit, Verantwortung zu übernehmen, und seine Führungsqualitäten fanden offenbar das Vertrauen seiner Kommilitonen. Es war übrigens die erste seiner ehrenamtlichen Gremienfunktionen überhaupt. Sie fand dreißig Jahre später – was den studentischen Bezug betrifft – eine Fortsetzung mit ganz anderer, sozialpolitischer, Schwerpunktsetzung, als er 1951 den Vorsitz im Kuratorium des Deutschen Studentenwerkes übernahm und an der Einführung des sogenannten Honnefer Modells zur Studienförderung wesentlichen Anteil hatte. Im Vorfeld der Studentenunruhen von 1968 trat Kost 1966 von diesem Amt zurück, weil er die „grassierende Diskussionswut“ der neuen Studentengeneration nicht mehr ertrug. Kost, Lebenserinnerungen, BBA 74/41. Dies war einer der wenigen selbstbestimmten Rücktritte in Kosts Leben.

es nicht zu, die für das exzellent abgeschlossene Referendarexamen erhaltene „Ministerbelobigung“ in Form einer Reiseprämie für eine Weltreise in Anspruch zu nehmen. Das Bewußtsein um den Verlust der durch den Krieg für den Beruf verlorenen Jahre kam hinzu. Mit dem Bergassessorexamen im Herbst 1921 nahm Kost auch formal alle Hürden, um sich seinen Weg in der bergbaulichen Hierarchie zu bahnen.

Mit Herkunft, Bildung und der bereits vollzogenen Einbindung in das berufsständische Sozialnetz waren die Rahmenbedingungen dafür längst vorher festgelegt. Kost ging nach dem Bergassessor-Examen aber nicht sofort in einen Bergbaubetrieb, sondern absolvierte ein Volontariat bei der Nationalbank für Deutschland in Berlin. Er tat dies auf Anraten Hjalmar Schachts, bei dem er während des Studiums Nationalökonomie gehört hatte. Dessen Angebot einer Laufbahn im Bankenwesen schlug er allerdings mit seinem Unbehagen über einzelne Herren der Nationalbank aus.¹⁴ Statt dessen nahm er ein Angebot des Generaldirektors der Deutschen Erdöl-Aktiengesellschaft (DEA), Ernst Middendorf, an. Middendorf und Schacht, beide hatten ihren Wohnsitz in Berlin, verband die Zugehörigkeit zu den führenden Bankhäusern und Wirtschaftskreisen.¹⁵ Von 1922 bis 1925 war Kost zunächst auf der zur DEA gehörenden Braunkohlengrube Rositz (Sachsen-Anhalt) und dann bei der Oberbergdirektion im thüringischen Altenburg als Direktionsassistent tätig. Zum Einstieg in die Berufskarriere hatte sich Kost also den mitteldeutschen Braunkohlenbergbau und nicht den ihm gefühlsmäßig sicher näherstehenden Ruhrbergbau gewählt. Allerdings expandierte in dieser Zeit die DEA, die bisher im Erdöl- und Braunkohlenbereich aktiv war, in den Steinkohlenbergbau: 1923 mit der Übernahme der Kuxenmehrheit der Gewerkschaft Graf Bismarck (Gelsenkirchen) und 1924 mit dem Erwerb der Aktienmehrheit der Magdeburger Bergwerks AG, in deren Besitz sich die benachbarte Schachanlage Königsgrube befand.¹⁶ Es war Kost gewesen, der für die DEA die Weichen in Expansionsrichtung zu einem Energiekonzern stellte, zu dem die Steinkohle sinnvollerweise gehörte. Das entscheidende Gutachten über den Wert des Steinkohlenbergwerks Graf Bismarck hatte er im Auftrag von Middendorf erstellt. So erschien es nur folgerichtig, daß er – nicht zuletzt als Anerkennung für erfolgreiche Arbeit – im unmittelbaren Anschluß an diese Transaktion Assistent des Generaldirektors der Zeche Graf Bismarck wurde.

Kosts Karriere ging in der Folgezeit steil bergauf: Von Middendorf wurde er innerhalb kurzer Zeit mit einem zweiten Gutachten beauftragt, dieses Mal ging es um die Bewertung der Steinkohlenzeche Königsgrube, der Magdeburger Bergwerks-AG.¹⁷ Die DEA erwarb die Aktienmehrheit des Bergwerksunternehmens bei Aufrechterhaltung seiner Selbständigkeit. Kost wurde zum 1. Juli desselben

¹⁴ BBA 74/42, S. 31.

¹⁵ Vgl. die Eintragungen im Reichshandbuch der deutschen Gesellschaft, Bd. 2, Berlin 1931, S. 1 251 f. (Middendorf), S. 1 605 (Schacht).

¹⁶ Gerhard Gebhardt, Ruhrbergbau. Geschichte, Aufbau und Verflechtung seiner Gesellschaften und Organisationen, Essen 1957, S. 126 f.; DEA (Hrsg.): Firmenkundlicher Bericht, September 1966, S. 1 f.

¹⁷ Jubiläums-Bericht zur Feier des fünfzigjährigen Bestehens der Magdeburger Bergwerks-Aktiengesellschaft, Zeche Königsgrube, Röhlingshausen i. W., Magdeburg o.J. (1905).

Jahres 1925 die technische Leitung der Zeche Königsgrube übertragen unter gleichzeitiger Ernennung zum alleinigen Vorstandsmitglied.

Die Berufung erreichte ihn während seiner Hochzeitsreise. Am 20. Juni 1925 hatte er Martha Pattberg geheiratet. Ihr Vater, Heinrich Pattberg, war Generaldirektor der Haniel-Zechen *Rheinpreußen* und Neumühl und gehörte noch zu jener Generation von Bergwerksdirektoren, die ohne akademische Ausbildung eine Führungsposition im Ruhrbergbau erreicht hatten.¹⁸ Durch diese Heirat war eine neue, für die Führungsschicht des Ruhrbergbaus so typische Verwandschaftsbeziehung geknüpft worden:¹⁹ Kost übernahm 1932 von seinem Schwiegervater die Position des Generaldirektors bei *Rheinpreußen* und Neumühl.

Während der ersten sechs Jahre selbständiger Leitung einer Schachtanlage sind zwei Schwerpunkte seiner Tätigkeit erkennbar, die für sein gesamtes späteres Wirken als Wirtschaftsführer von Bedeutung sind: die Betonung von Mechanisierung und Rationalisierung – also technologischer Faktoren bei der Lösung ökonomischer Probleme – und die Gestaltung der Sozialbeziehungen im Betrieb. Bereits 1921 hatte es bei der Kruppschen Verwaltung der Bochumer Zechen Hannover und Hannibal Überlegungen zur Angliederung der benachbarten Anlage Königsgrube gegeben. In dem seinerzeitigen Gutachten des Bergwerksdirektors Carl Fromme war der technische Gesamtzustand der Zeche bemängelt, auf notwendige Investitionen aber jahrelang zugunsten erheblicher Dividendenzahlungen verzichtet worden.²⁰ Vor diesem Hintergrund sind Koste Anstrengungen zur Modernisierung der Zeche zu sehen. Er nahm vor allem unter Tage die Zusammenfassung zahlreicher einzelner Abbaubetriebspunkte zu zentralen Großbetrieben vor, verlängerte die Strebfronten für den Abbau, führte Schrämmaschinen zur mechanischen Kohlengewinnung ein und rationalisierte den Transportbetrieb, die Förderung, durch Schüttelrutschen, Seil- und Kettenbahnen.²¹ Für die Leitung von Königsgrube – mit einer Belegschaftszahl zwischen 1 600 und 1 800 Bergleuten eine der mittelgroßen Ruhrgebietszechen – standen Kost mit je einem Betriebsführer für Gruben- und Tagesbetrieb und einem Rechnungsführer drei leitende Angestellte zur Verfügung, so daß sich die Aufgabendelegation durchaus in Grenzen hielt und Präsenz im Betrieb erforderlich war. Als sich beispielsweise im Frühjahr 1929 auf der Zeche ein Streik anbahnte, nahm Kost an der Betriebsversammlung zur Vorbereitung des Streiks teil und ergriff selbst das Wort, um den Bergleuten klarzumachen, daß Fernbleiben von der Arbeit für sie alle nur Nachteile brächte.²² In dem Verzicht der Belegschaft auf Kampfmaßnahmen sah Kost seine Auffassung bestätigt, daß Einwirkung und Verhandlung geeigneterer Strategien zur Überwindung des Gegensatzes von „Kapital und Arbeit“ seien als Konfrontation und Herr-im-Hause-Standpunkt.

¹⁸ Heinrich Pattberg, in: Jahrbuch für den Ruhrkohlenbezirk (30) 1932, S. VIII-XII.

¹⁹ Walter Serlo, Bergmannsfamilien in Rheinland und Westfalen, Münster 1936; ders., Westdeutsche Berg- und Hüttenleute und ihre Familien, Essen 1938; Faulenbach, S. 238 f.

²⁰ Gutachten betr. die Zeche Königsgrube, in: BBA 20/819. Nachdem die Zeche 1935 ganz auf die DEA übergegangen war, erwarb Krupp Königsgrube 1954 für seine Bochumer Schachtanlagen Hannover und Hannibal, vgl. Gebhardt, S. 303 ff.

²¹ BBA 74/42, S. 38 f.; zur technischen Entwicklung vgl. Uwe Burghardt, Die Mechanisierung des Ruhrbergbaus 1890 bis 1930, Berlin 1995.

²² BBA 74/43, S. 39.

Nach eigenem Bekunden war er in dieser Einstellung von seinem Schwiegervater geprägt, der noch zu der Führungselite der vom Bergmann zum Direktor Aufgestiegenen gehörte. Pattberg hatte Kost ermuntert, in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen der menschlichen Komponente breiteren Raum, als auf den Zechen des Ruhrbergbaus üblich, einzuräumen: „Von robusten Methoden des Umgangs sollte ich absehen. Diesen Rat habe ich in meinem ganzen Leben zu befolgen versucht.“²³ Immerhin deutete sich hier wohl schon an, daß Kost keine großen Schwierigkeiten hatte, den „richtigen“ Ton bei seinen Untergebenen zu finden, ohne sich damit zugleich eines „Sozialpartnerschaftsgedankens“ demokratischer Prägung verdächtig zu machen.

Der zum 1. Januar 1932 erfolgte Wechsel zur Gewerkschaft *Rheinpreußen* in Homberg (Niederrhein) und die Übernahme der Funktion des Generaldirektors von seinem Schwiegervater bedeutete gesellschaftsrechtlich den Einstieg in eine Familiengesellschaft und die Abwendung von der im Prinzip anonymen Aktiengesellschaft. Auch wenn *Rheinpreußen* später in eine solche umgewandelt wurde, fällt auf, daß Kost niemals den Weg in eine der großen Konzerngesellschaften der rheinisch-westfälischen Montanindustrie gesucht bzw. gefunden hat.

Mit der Zeche *Rheinpreußen* übernahm Kost eine Bergwerksanlage, die 1857 von Franz Haniel gegründet worden und bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts fast 50 Jahre lang das einzige Bergwerksunternehmen am linken Niederrhein geblieben war.²⁴ Die Zechen von *Rheinpreußen* waren gegenüber vielen des rechtsrheinischen Ruhrgebiets geologisch im Vorteil: Sie waren schlagwetterarm und verfügten über eine gute Fettkohle in flacher Lagerung, eine Voraussetzung, die die früh betriebene Mechanisierung der Fördereinrichtungen erheblich erleichtert hatte. Heinrich Pattberg hatte in seiner über 44 Jahre währenden Tätigkeit die Anlage auf ein hohes technisches Leistungsniveau gebracht. Zwar befand sich der linksrheinische Bergbau ebenso wie der übrige Ruhrbergbau seit 1930 in einer schweren Absatzkrise und litt unter der schlechten Konjunktur – 28 Prozent aller Schichten auf den *Rheinpreußen*-Schächten und rund 24 Prozent auf den dazugehörigen Pattbergschächten mußten gefeiert werden²⁵ –, aber im Verlauf des Jahres 1934 konnte ein neu abgeteufter Schacht seine Förderung aufnehmen.

Kost legte in den ersten Jahren bei *Rheinpreußen* den Grundstein zu einem jahrzehntelangen Verbund von Steinkohle und Chemie. Dafür gab es im wesentlichen zwei Begründungsstränge: *Rheinpreußen* gehörte zu den Unternehmen, die früh die Steinkohlenveredelung durch Errichtung von Kokereien und Teerverarbei-

²³ BBA 74/43, S. 43; über den möglichen Zusammenhang zwischen Berufsweg der Bergwerksdirektoren und Streikverhalten ihrer Belegschaften vgl. Gerhard Adelman, Die soziale Betriebsverfassung des Ruhrbergbaus vom Anfang des 19. Jahrhunderts bis zum Ersten Weltkrieg unter besonderer Berücksichtigung des Industrie- und Handelskammerbezirks Essen, Bonn 1962, S. 89 ff.

²⁴ Vgl. dazu Wilhelm Cleff, Zeche Rheinpreußen. Ein deutsches Steinkohlenbergwerk, Berlin 1932; Rheinpreußen AG für Bergbau und Chemie, Unser Werk in Geschichte und Gegenwart, Homberg o.J. (1951); Hundert Jahre Bergbau am linken Niederrhein. Aus der geschichtlichen Entwicklung der Rheinpreußen Aktiengesellschaft für Bergbau und Chemie, Homberg o.J. (1957); Dietrich Stroemer, Die Schachtanlagen Rheinpreußen V und IX, o.O. o.J. (1990); vgl. auch BBA 11/260.

²⁵ Hundert Jahre Bergbau am linken Niederrhein, S. 55.

tungsanlagen in Angriff genommen hatten, die Kokserzeugung war bereits 1879 aufgenommen worden.²⁶ Den Hauptanstoß, sich mehr, als bei Zechenunternehmen üblich, in der Chemie zu engagieren, gab aber die schwierige Lage des Steinkohlenbergbaus im Jahr 1932, als die Halden bedrohlich angewachsen waren. Kosts Überlegungen gingen dahin, das Unternehmen mittel- und langfristig auf ein zweites Bein zu stellen. Die Kohleverflüssigung wurde seit Mitte der 20er Jahre – als Franz Fischer den Ausschuß des Kaiser-Wilhelm-Instituts für Kohlenforschung in Mülheim (Ruhr) über die Erfindung der Kohlenwasserstoff-Synthese bei Normaldruck unterrichtet hatte²⁷ – von den führenden Montanunternehmen als zukunftsträchtiges Gebiet eingeschätzt. Nachdem Friedrich Bergius 1925 seine Hydrierpatente zur Hochdruckverflüssigung an die IG Farben verkauft hatte, war dem Bergbau ein schneller Einstieg in die Kohleveredlung auf diesem Gebiet versperrt. Um so größere Beachtung wandte man deshalb der vom Kaiser-Wilhelm-Institut 1925 entdeckten Fischer-Tropsch-Synthese zu. Kosts Schwiegervater war bis zu seinem Eintritt in den Ruhestand Aufsichtsratsvorsitzender der zur Verwertung der Patentrechte des Instituts im gleichen Jahr gegründeten Studien- und Verwertungsgesellschaft mbH. Kost hatte also schon früh Gelegenheit, intimen Einblick in die Entwicklungen auf diesem neuen wissenschaftlich-technischen Forschungsgebiet zu nehmen.

Nachdem bei der Ruhrchemie AG 1934 die Erprobung des neuen Verfahrens zur Treibstoffgewinnung gelungen war²⁸, wurde im Februar 1936 auf *Rheinpreußen* mit dem Bau einer Anlage begonnen, die auf eine Kapazität von 50 000 t ausgelegt war. Es ist Kosts weitsichtiger Unternehmenspolitik zuzuschreiben, daß sich *Rheinpreußen* nicht auf die Treibstoffgewinnung beschränkte, sondern auch andere Zwischenprodukte und chemische Fabrikationszweige in das Produktionsprogramm aufnahm. Zusammen mit der Franz Haniel & Cie. GmbH gründete Kost die *Rheinpreußen* GmbH, die Ende der 30er Jahre ein Netz von über 1 000 Tankstellen betrieb, ein für ein Bergwerksunternehmen bemerkenswertes unternehmerisches Engagement. Hatte Kost das Treibstoffwerk ausschließlich auf privatwirtschaftlicher Grundlage – also ohne Subventionen und ohne jegliche Bindung an das Reich – angelegt und damit einen deutlichen Willen zur Selbständigkeit gegenüber der NS-Wirtschaftspolitik bewiesen²⁹, so stieß sein Plan, unter ähnlichen Prämissen eine Alkoholanlage zu errichten, auf den erbitterten Widerstand des Generalbevollmächtigten für Sonderfragen der chemischen Erzeugung, Carl Krauch.³⁰

²⁶ Ebd., S. 90.

²⁷ Manfred Rasch, Geschichte des Kaiser-Wilhelm-Instituts für Kohlenforschung 1913-1943, Weinheim 1989, S. 198 ff.

²⁸ Friedrich Bergius und die Kohleverflüssigung. Stationen einer Entwicklung, Ausstellungskatalog, Bochum 1985 (= Veröffentlichungen aus dem Deutschen Bergbau-Museum Bochum 35), S. 34 f.

²⁹ Dietmar Petzina, Autarkiepolitik im Dritten Reich. Der nationalsozialistische Vierjahresplan, Stuttgart 1968; Wolfgang Birkenfeld, Der synthetische Treibstoff 1933-45. Ein Beitrag zur nationalsozialistischen Wirtschafts- und Rüstungspolitik, Göttingen/Berlin/Frankfurt 1964.

³⁰ Armin Wankmüller, Carl Krauch, in: Neue Deutsche Biographie, Bd. 12, Berlin 1980, S. 679-681.

2. Bergbau-Manager in der NS-Zeit

Nach Überwindung der Weltwirtschaftskrise hatte für den Ruhrbergbau allgemein ein Aufschwung eingesetzt, der ihn bis zum Zweiten Weltkrieg einen neuen Leistungshöchststand erreichen ließ.³¹ Zwar begann mit der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten auch für den Bergbau eine neue Phase staatlicher Bevormundung, doch überstanden die bergbaulichen Verbände die eingeleitete Gleichschaltung relativ unbeschadet. Die personelle Kontinuität in den Führungsorganen blieb auf jeden Fall gewahrt.³² Die Rationalisierung im Steinkohlenbergbau, die in den Jahren nach 1925 begonnen hatte, wurde von den Bergwerksunternehmen bis zum Ausbruch des Krieges fortgesetzt. Sie hatte drei Stoßrichtungen: die vorübergehende oder endgültige Stilllegung bzw. die Konzentration mehrerer fördernder Anlagen auf eine Hauptförderanlage, die Zusammenfassung von Abbaubetriebspunkten sowie die verstärkte Mechanisierung von Gewinnung und Förderung. Seit der Krise von 1932 wurde zur Verbesserung der Selbstkosten und zur Leistungssteigerung der Einsatz von Maschinen im untertägigen Betrieb forciert. In der Entwicklung und mit dem ersten Einsatz eines Schrämladers, einer schneidenden Kohलगewinnungsmaschine, spielte Rheinpreußen im Ruhrbergbau eine Vorreiterrolle. Die Maschine wurde unter dem Namen „Eiserner Heinrich“ bekannt, zeitweilig auch Spitzname für Heinrich Kost.³³

Kost war in diesen Jahren ein Promotor dieses Prozesses. Er erwies sich als tüchtiger und technisch ideenreicher Manager, der seine Unternehmensziele zügig und erfolgreich durchzusetzen verstand: Mit 3t Leistung pro Mann und Schicht 1939 auf den Pattbergschächten von *Rheinpreußen* stand das von ihm geführte Bergwerksunternehmen an der Spitze im deutschen Steinkohlenbergbau. Kost war stets ein Vertreter der sogenannten reinen, verbraucherunabhängigen Zechen: „Ein Kohlenbergwerk, so war und ist meine Auffassung, muß als selbständiger Betrieb der Grundstoffindustrie geführt werden. Es muß sich nach seinen eigenen Bedingungen und nicht nur nach den Bedürfnissen anderer entwickeln können.“³⁴ Die Geschichte des Rheinisch-Westfälischen Kohlen-Syndikats war seit seiner Gründung 1893 geprägt vom Interessengegensatz zwischen den „reinen“ und den Verbraucherzechen der Eisen- und Stahlindustrie.³⁵ Es gab keineswegs immer eine von Harmonie geprägte Meinungsbildung zwischen den Vertretern der „reinen“ Bergwerksgesellschaften und denen der gemischten Konzerne.³⁶

³¹ Gebhardt, S. 51.

³² Klaus Wisotzky, *Der Ruhrbergbau im Dritten Reich*, Düsseldorf 1983, S. 37.

³³ Kost aber unterließ es nicht zu betonen, daß außer ihm an der Entwicklung zwei Mitarbeiter beteiligt waren, die ebenfalls mit Vornamen Heinrich hießen. Es waren Heinrich Unterberg und Heinrich Kuhlmann. Vgl. BBA 74/42, S. 45.

³⁴ Ebd., S. 53.

³⁵ Evelyn Kroker, *Das Rheinisch-Westfälische Kohlen-Syndikat. Gründung, Organisation, Strukturprobleme*, in: *Der Anschnitt* (32) 1980, S. 165-176; vgl. dazu auch den Aktenbestand des RWKS im Bergbau-Archiv: Evelyn Kroker, *Norma von Ragenfeld* (Bearb.), *Findbuch zum Bestand 33: Rheinisch-Westfälisches Kohlen-Syndikat 1893-1945*, Bochum 1980 (= Schriften des Bergbau-Archivs 3).

³⁶ Henry A. Turner bringt in seinem Standardwerk über das Verhältnis der Großunternehmer zu Adolf Hitler dafür eindrucksvolle Beispiele. Vgl. Henry A. Turner, *Die Großunternehmer und der Aufstieg Hitlers*, Berlin 1985, S. 231.

Es gehörte zur Tradition und zum Selbstverständnis des Ruhrbergbaus, daß seine leitenden Persönlichkeiten in den Gremien der Bergbauverbände an führender Stelle tätig waren. Ein „Who's Who“ des Ruhrbergbaus war immer auch ein solches seines Verbandswesens. Den Verein für die bergbaulichen Interessen im Oberbergamtsbezirk Dortmund (Bergbau-Verein) führte von 1927 bis 1937 Bergassessor a.D. Ernst Brandi, seit 1911 Vorstandsmitglied der mächtigen Gelsenkirchener Bergwerks-AG und seit 1926 in gleicher Funktion bei den Vereinigten Stahlwerken. Brandi hatte die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit der von der NSDAP geführten Regierung auf der 75. Generalversammlung des Vereins signalisiert: „Wir sind bereit, an diesem großen Werk mitzuwirken und uns der neuen Regierung voll zur Verfügung zu stellen.“³⁷ Brandi wurde dann von Ernst Buskühl, Generaldirektor der Harpener Bergbau AG, an der Spitze des Bergbau-Vereins abgelöst, und dieser wirkte dort bis zur Liquidation des Vereins 1945. Für Heinrich Kost besaß die Verbandsarbeit im Bergbau, wie insbesondere aus seinen entsprechenden Ämtern und Aktivitäten nach dem Krieg ersichtlich ist, einen außerordentlich hohen Stellenwert. Dabei fällt allerdings auf, daß er sich seit dem Eintritt bei *Rheinpreußen* und während des gesamten Dritten Reiches außerhalb seines eigentlichen bergbauunternehmerischen Tätigkeitsfeldes ausschließlich in Ausbildungsfragen des Bergbaus engagierte. Kost war bis 1945 Vorsitzender des Ausbildungsausschusses des Bergbau-Vereins und gleichzeitig Vorsitzender des Ausbildungsausschusses der Wirtschaftsgruppe Bergbau in Berlin. Eine gewisse Zurückhaltung in der bergbaulichen Interessenpolitik ist mithin zu konstatieren. Allerdings gibt es einen Hinweis von Kost selbst, der seinen tatsächlichen Einfluß erahnen läßt: Er erinnerte sich, daß Ernst Buskühl ihn darauf angesprochen hatte, ob er seine Nachfolge übernehmen könnte. Zeitpunkt und Zusammenhang sind aber leider nicht näher bekannt.³⁸

Für die Schicht der preußischen Bergassessoren ist eine ausgeprägte mentale Beziehung auf das Allgemeinwohl, auf Staat und Nation typisch.³⁹ Innerhalb dieses Beziehungsrahmens war auch Koste politischer Standort angesiedelt. In einem nationalliberalen Elternhaus aufgewachsen, in dem Bismarck mehr galt als Wilhelm II., zeichnete ihn eine ausgeprägte deutsch-nationale Gesinnung aus.⁴⁰ Aus seinen „Lebenserinnerungen“ werden Distanz zum Nationalsozialismus und ein deutliches Mißtrauen gegenüber Hitler erkennbar, ohne daß er zu den ideologischen Grundlagen des NS-Regimes detailliert Stellung genommen hätte. Der Bergbau-Verein hatte 1933 die Gleichschaltung ziemlich unbeschadet überstanden, indem er zumindest vordergründig seine Aktivitäten auf den technisch-wissenschaftlichen

³⁷ Zit. bei Wisotzky, S. 36.

³⁸ BBA 74/42, S. 59; da Berichterstattung, Korrespondenz und Geschäftsführung der Ausschüsse in den Händen der Verbandsgeschäftsführer und Sachbearbeiter lagen, tritt Kost in den entsprechenden Überlieferungen so gut wie nicht in Erscheinung, vgl. Bestände 15 (Fachgruppe/Wirtschaftsgruppe Bergbau, Berlin) und 16 (Verein für die bergbaulichen Interessen, Essen) des Bergbau-Archivs.

³⁹ Faulenbach, S. 241.

⁴⁰ In einem Gespräch, das die Vf. dankenswerterweise am 3.12.1992 mit der (einzigen) Tochter Koste und seinem Schwiegersohn, Prof. Dr. Günter Worth, führen konnte, beschrieb Frau Worth ihren Vater als konservativ, deutsch-national, vaterlandsbewußt und durchdrungen von preußischer Pflichttreue.

Bereich konzentrierte.⁴¹ Kost beurteilte dies als Chance zur Abwehr nationalsozialistischer Einflüsse im Bergbau. Den berühmten Auftritt Hitlers im Düsseldorfer Industrieclub am 27. Januar 1932, ein Schlüsselereignis in der Bewertung des Verhältnisses von Großunternehmen und insbesondere der Schwerindustrie zu Hitler und der NSDAP⁴², hat Kost nicht selbst erlebt. In seiner Lebensnachscha verweist er nicht ohne Stolz darauf, daß er gar nicht eingeladen war:

„Ich hörte aber von vielen Teilnehmern, daß Hitler einen starken Eindruck auf sie gemacht hätte. Manche stimmten ihm zu. Ob diese Zustimmung, wie oft behauptet worden ist, sich in der Zahlung von Geldmitteln an die NSDAP niedergeschlagen hat, entzieht sich meiner Kenntnis. Alle politischen Parteien brauchen für ihre Arbeit Geld und zapften natürlich auch die industriellen Unternehmungen an. Daß derartige Spenden von der Industrie nicht gern und nicht leicht gegeben werden, war damals sicher genauso richtig, wie es heute richtig ist. Von Rheinpreussen und von mir haben jedenfalls Adolf Hitler und die NSDAP keine nennenswerten Beträge bekommen. Bei anderen Gesellschaften mag das anders gehalten worden sein. Daß der Ruhrbergbau die NSDAP aber insgesamt und planmäßig unterstützt hätte, erscheint mir ausgeschlossen.“⁴³

Da Kost von Natur aus kein „angepaßter“ Mensch war, vielmehr zuallererst einmal Bergwerksdirektor, der wirtschaftlich und technisch etwas bewegen und Erfolg haben wollte, gab es bereits in den Jahren bis zum Ausbruch des Krieges Gelegenheiten und Anlässe, die ihn mit den örtlichen Parteistellen in Konflikt kommen ließen. Ein solcher Anlaß waren z.B. die Wahlen zum Vertrauensrat auf den *Rheinpreußen*-Schächten im Frühjahr 1934, über die außerhalb der Kostschen Rückerinnerung nur ein Vermerk im Grubenvorstandsprotokoll lapidar vermeldet: „Über die Vorkommnisse bei der Wahl der Vertrauensräte wird eingehend berichtet.“⁴⁴ Die Gestapo inhaftierte Kost im Frühjahr 1934 – nach einer Grubenfahrt auf den *Pattberg*-Schächten – und hielt ihn, ohne Angabe von Gründen, einige Tage in Düsseldorf fest.⁴⁵ Nach seiner Freilassung erfuhr er, daß er angezeigt worden war, weil er im Vorfeld der Vertrauensratswahl zwei Männer unterstützt hatte, die die Wahl der aufgestellten Parteigänger der NSDAP verhindern wollten.⁴⁶ Ein halbes Jahr später trat Kost der NSDAP bei, wohl um Auseinandersetzungen mit Parteistellen eher aus dem Weg gehen zu können.⁴⁷ Obwohl vom 1. Mai 1933 bis zum

⁴¹ Gabriele Unverferth, Die verbandspolitische und ökonomische Entwicklung des Ruhrbergbaues von der Machtergreifung bis zum Vierjahresplan, Staatsexamensarbeit Bochum 1975, S. 17 ff.

⁴² Turner, S. 259 ff.

⁴³ BBA 74/42, S. 62. In der Niederschrift hat Kost „keinen Pfennig“ durch „keine nennenswerten Beträge“ ersetzt sowie das vorletzte Wort „vollständig“ gestrichen.

⁴⁴ Grubenvorstandsprotokoll Rheinpreußen, 27.4.1934, in: BBA 11/22.

⁴⁵ BBA 74/42, S. 63.

⁴⁶ So sinngemäß nach den Angaben Kosta in seinem Fragebogen für Military Government of Germany, 25.9.1946, Nordrhein-Westfälisches Hauptstaatsarchiv Düsseldorf (fortan: HSTAD), NW 1035, Bergbau, Nr. 1120, S. 2; zu den Vertrauensratswahlen 1934 vgl. Matthias Frese, Betriebspolitik im „Dritten Reich“. Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933-1939, Paderborn 1991, S. 177-182.

⁴⁷ Ebd.

1. Mai 1937 eine Aufnahmesperre für Mitglieder bestand, vollzog sich sein Beitritt im Rahmen der Lockerungspraxis für ehemalige Mitglieder des Stahlhelms.⁴⁸ Diesem Sammelbecken konservativ und national gesinnter Mitglieder Wilhelminischer Prägung, das dem demokratischen System der Weimarer Republik zutiefst ablehnend gegenüberstand⁴⁹, hatte Kost immerhin ein Jahrzehnt angehört. Er trat aus dem Stahlhelm aus, als dieser im Frühjahr 1934 in die SA überführt bzw. in den Nationalsozialistischen Deutschen Frontkämpferbund umgegründet wurde.⁵⁰

In die für das Dritte Reich entwickelte Typologie des konventionellen monopolistischen Unternehmers (Kapitaleigner, Kartell- und Konzernmanager), des Funktionär-Unternehmers und des „Parteibuchindustriellen“⁵¹ paßt Kost nicht recht hinein, aber er gehörte zu den großwirtschaftlichen Führungskadern. Die Distanz zum NS-Regime beruhte nicht nur auf einer betont konservativen Grundeinstellung, sondern auch auf der Abneigung gegen dessen Befehlswirtschaft und den Mangel an Kompetenz in allen Fragen, die die Bedingungen, die Produktion und die Verteilungsmechanismen des Steinkohlenbergbaus betrafen. Das Regime brauchte andererseits gerade im Krieg wirtschaftlich und technisch kompetente Männer aus der Rohstoffindustrie. So war es nur folgerichtig und personalpolitisch naheliegend, Kost zum „Wehrwirtschaftsführer“ zu ernennen, was 1941 geschah. Im Zentrum der Begründung zur Ernennung standen seine besonderen Leistungen bei der Mechanisierung der Kohlegewinnung sowie seine Verdienste und seine Erfahrung bei der Treibstoffgewinnung nach dem Fischer-Tropsch-Verfahren.⁵² Die 1935 eingerichtete Funktion eines Wehrwirtschaftsführers wurde allerdings bis zum Beginn des „totalen“ Krieges 1942 vielfach als ein Ehrenamt angesehen, dem das für kriegswichtige Betriebe ernennungsberechtigte Reichswirtschaftsministerium mehr Bedeutung zumaß als ein Teil der Betroffenen – Kost eingeschlossen.⁵³

In den Jahren bis 1945 war Kost, wie es seiner Stellung als Generaldirektor einer großen, auch unter den Bedingungen der Kriegswirtschaft prosperierenden Bergwerksgesellschaft entsprach, in zahlreichen kohlenwirtschaftlichen Organisationen und Verbänden sowie durch kapitalmäßige Verflechtungen in den Aufsichtsräten anderer Bergwerksunternehmen vertreten.⁵⁴ Dem Bergbau-Verein gehörte er als

⁴⁸ Martin Broszat, *Der Staat Hitlers. Grundlegung und Entwicklung seiner inneren Verfassung*, 12. Aufl., München 1989, S. 253.

⁴⁹ Vgl. dazu die grundlegende Studie von Volker R. Berghahn, *Der Stahlhelm. Bund der Frontsoldaten 1918-1935*, Düsseldorf 1966.

⁵⁰ Vgl. ebd., S. 269.

⁵¹ Gerhard Th. Mollin, *Montankonzerne und „Drittes Reich“. Der Gegensatz zwischen Monopolindustrie und Befehlswirtschaft in der deutschen Rüstung und Expansion 1936-1944*, Göttingen 1988, S. 265.

⁵² Schreiben des ständigen Stellvertreters des Reichskommissars, Dr. Gentzsch, an das Bezirkswirtschaftsamt für den Wehrwirtschaftsbezirk VI b, 29.1.1941, Industrie- und Handelskammer Duisburg, Personalakte Heinrich Kost 1.

⁵³ Wolfgang Birkenfeld (Hrsg.), *Georg Thomas. Geschichte der deutschen Wehr- und Rüstungswirtschaft (1918-1943/45)*, Koblenz 1966, S. 108-110.

⁵⁴ Aufsichtsrat Bergwerksgesellschaft Dahlbusch 1934-1943, Aufsichtsrat Magdeburger Bergwerks-AG 1934-1936, Technischer Ausschuß Gesellschaft für Kohletechnik 1934-1941, Aufsichtsrat Deutsche Ammoniak-Verkaufs-Vereinigung 1934-1941, Aufsichtsrat Ruhrgas AG 1934-1943, Beirat Bezirksgruppe Ruhr der Fachgruppe Steinkohlenbergbau der Wirtschaftsgruppe Bergbau 1935-1943, Vorstand Verein für die bergbaulichen Interessen 1935-1943, Auf-

ordentliches Vorstandsmitglied an, rückte aber nicht in den die Entscheidungen leitenden und nach außen vertretenden Geschäftsführenden Ausschuß auf. Den spektakulären Widerstand des Ruhrbergbaus gegen den von Göring 1939 als Reichskohlenkommissar eingesetzten Funktionär der Deutschen Arbeitsfront, Paul Walter, einen Vertrauten von Robert Ley, hat Kost damit genauso mitgetragen und entschieden wie das jahrelange Kräftemessen mit Paul Pleiger, dem Baumeister der Reichswerke Hermann Göring und Nachfolger Walters als Leiter der 1941 neu gegründeten Reichsvereinigung Kohle.⁵⁵ Pleiger, der trotz eines überaus ruppigen Umgangstons und auch sonst wenig geglätteter Manieren im Kreis der Ruhrunternehmer geachteter war, als seine Partei- und Wirtschaftsfunktionen vermuten lassen, wurde auch von Kost geschätzt, obwohl es wegen der Weigerung Kosta, für *Rheinpreußen* dem Kohlenwertstoffverband beizutreten, zu einem heftigen Zusammenstoß gekommen war:

„Es gab einen außerordentlichen Krach, der zu einer Klärung der Standpunkte und Positionen beitrug. So wie Pleiger selbst sehr offen und direkt zu sprechen pflegte, tolerierte er dieses Recht auch bei anderen. Mit der Zeit ergab sich zwischen Paul Pleiger und mir ein Verhältnis der Achtung und guter Verbundenheit. Paul Pleiger war es schließlich, der mir zum Schluß des Krieges den Mut gab, mich gegen den Befehl zu wenden, vor der Besetzung durch die alliierten Truppen alle Fabriken zu zerstören.“⁵⁶

Die Niederlage von Stalingrad im Januar 1943 war auch für Kost der Zeitpunkt, da er den Krieg – dessen Mit-Vorbereitung durch den Ruhrbergbau er wiederholt heftig und entschieden bestritt – als verloren glaubte. Detaillierte Kenntnisse und Hintergrundwissen darüber hatte er u.a. von Alfred Graf Waldersee⁵⁷, der mit dem Ehepaar Kost seit vielen Jahren befreundet war. Dieser war als einer der letzten aus Stalingrad ausgeflogen worden:

„Er hatte sich zu uns auf den Agnetenhof begeben und erzählte, daß er dem hohen Offizierkorps im Westen und in der Heimat die Auffassung der Führung der in Stalingrad eingeschlossenen und vernichteten Armee übermitteln sollte. Diese ginge dahin, daß Hitler beseitigt werden müsse. Die Fortsetzung des Krieges sei ein

sichtsrat Feuerschadensverband rheinisch-westfälischer Zechen GmbH 1937-1943, Vorstand Westfälische Berggewerkschaftskasse 1938-1943, Aufsichtsrat Rheinisch-Westfälisches Kohlen-Syndikat 1938-1943, Aufsichtsrat Ruhrchemie AG 1939-1943, Beirat Technischer Überwachungs-Verein Essen 1940-1943, Verwaltungsrat Verkaufsvereinigung für Teererzeugnisse 1940-1941, Aufsichtsrat Steinkohlen-Elektrizitäts-Aktiengesellschaft 1940-1943, Aufsichtsrat Westfalia-Dinnendahl-Gröppel AG 1942-1943, Vorsitzender Verein der Bergwerke am linken Niederrhein e.V. ab 1943.

⁵⁵ Vgl. Matthias Riedel, Eisen und Kohle für das Dritte Reich. Paul Pleigers Stellung in der NS-Wirtschaft, Göttingen/Frankfurt/Zürich 1973, S. 272 ff.

⁵⁶ BBA 74/42, S. 66 f.

⁵⁷ Graf Waldersee (1898-1984) war von 1944-1960 Geschäftsführer der Firma Haniel & Cie., Duisburg, frdl. Mitteilung des Haniel-Archivs, Duisburg. Er scheint aber nicht aktiv in das Attentat vom 20. Juli 1944 eingeschaltet gewesen zu sein, vgl. Dieter Ehlers, Technik und Moral einer Verschwörung, Frankfurt 1964; Hans Adolf Jacobsen, Spiegelbild der Verschwörung, Stuttgart 1984.

*Verbrechen. Weiteres Blutvergießen sei sinnlos. Waldersee war für die Zeit nach Hitler für ein Regierungsamt vorgesehen. Er fragte mich, ob ich den Posten eines Oberberghauptmanns in Berlin übernehmen wolle. Ich habe mich dazu bereiterklärt. Nach dem 20. Juli 1944 haben meine Frau und ich Alfred Waldersee auf dem Agnetenhof in einem im Garten liegenden kleinen Holzhaus untergebracht und versteckt gehalten.*⁵⁸

Hitlers Befehl der „verbrannten Erde“ hat Kost offenbar mutig entgegengearbeitet. Hier kam ihm seine 1944 übernommene Funktion als Präsident der Industrie- und Handelskammer Duisburg zugute, die er zur Aufforderung an alle Industrieunternehmen nutzte, keine Zerstörungen vorzunehmen, sondern nötigenfalls einzelne wichtige Betriebsteile auszubauen und zu verstecken.⁵⁹ Kost hatte in den letzten Kriegsjahren dem NS-Regime also sowohl in seinem privaten Umkreis – er versteckte auch die jüdische Ehefrau eines höheren Beamten des Oberbergamts Dortmund auf dem Agnetenhof⁶⁰ – als auch aufgrund seiner industriellen Tätigkeit immer wieder Paroli geboten. Kurz vor Kriegsende war er gewarnt worden, auf seine persönliche Sicherheit zu achten. Er benutzte deshalb nahezu täglich eine andere Route, um zu seinem Büro in Homberg zu gelangen. Wie Kost nach Kriegsende von amerikanischen Offizieren erfuhr, gab es einen Erschießungsbefehl Martin Bormanns gegen ihn. Amerikanische Truppen hatten ihn beim Vormarsch auf den Rhein bei einer Werwolf-Gruppe gefunden.⁶¹

3. An der Spitze des Ruhrbergbaus. Kost und der „Rohstoff-Konsens“ nach 1945

Als am 3. März 1945 amerikanische Panzer den Kreis Moers erreichten, erwartete Kost auf seinem Hof die Besatzungssoldaten. Zu seiner – verständlichen – Überraschung wurde er sofort festgenommen: Durch die Bergmannsuniform im Kleiderschrank verdächtigte man ihn der Zugehörigkeit zur SS. Insgesamt wurde er zwei Monate in amerikanischen Kriegsgefangenenlagern festgehalten, zuerst in Krefeld, dann in Erkelenz und Hückelhoven. Nach seiner Rückkehr auf den Agnetenhof überbrachte eine Abordnung amerikanischer Offiziere des Counter Intelligence Corps (CIC) eine offizielle Entschuldigung der Besatzungsbehörden für seine versehentliche Inhaftierung und die zeitweise Beschlagnahme seines Wohnsitzes – inzwischen war nämlich der oben erwähnte Todesbefehl gegen Kost in ihre Hände gelangt.⁶²

⁵⁸ BBA 74/42, S. 74 f.

⁵⁹ Heinrich Kost, Erfahrungen in der Energiewirtschaft, in: Festgabe für Erich Selbach zum 70. Geburtstag, hrsg. von Girmes-Werke AG und Industrie- und Handelskammer zu Krefeld (Privatdruck), Krefeld 1975, S. 197, vorhanden in: Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv Köln, D. 341. Zum Präsidenten der Industrie- und Handelskammer wurde Kost, den Angaben in seinen Entnazifizierungsakten zufolge, gegen den Wunsch des Duisburger Oberbürgermeisters und der örtlichen NSDAP ernannt, vgl. Fragebogen für Military Government of Germany, 25.9.1946, HSTAD, NW 1035, Bergbau, Nr. 1120, S. 9.

⁶⁰ Vgl. BBA 74/42, S. 79.

⁶¹ Bestätigung Bergrat Werner Lieber, 31.5.1946, Anlage C des Fragebogens Kost, 25.9.1946, HSTAD, NW 1035, Bergbau, Nr. 1120.

⁶² Kost, Lebenserinnerungen, BBA 74/41.

Kosts von harten persönlichen Konsequenzen bedrohte Haltung gegenüber den Nationalsozialisten in den letzten Kriegsjahren, sein Ruf als tüchtiger, energischer Bergbauunternehmer und seine Ausstrahlung als integre wie souveräne Persönlichkeit waren die Voraussetzungen für seine bald zentrale Rolle bei der Rekonstruktion des deutschen Bergbaus und der Mitwirkung an der Schaffung jener Rahmenbedingungen, die das „Wirtschaftswunder“ Nachkriegsdeutschlands ermöglichten. Vielleicht konnte nur ein Mann von seinem Zuschnitt – eine der konservativen Führungsschicht der Bergbauindustriellen entstammende, aber politisch unbelastete, ja untadelig dastehende Persönlichkeit – sich einer solch schwierigen Aufgabe unterziehen, wie sie der Aufbau der technisch und wirtschaftlich am Boden liegenden und politisch mehr als belasteten Montanindustrie an Rhein und Ruhr tatsächlich bedeutete.⁶³ Kost hatte das Vertrauen der Amerikaner sehr schnell gewinnen können, er wurde ihnen zum Gesprächspartner in vielen politischen Grundsatzfragen und konkreten aktuellen Tagesproblemen. Auch alte Geschäftsbeziehungen spielten dabei eine große Rolle. Einer der für den Ruhrbergbau zuständigen CIC-Offiziere war Benno Orenstein. Orenstein und Kost kannten sich aus der Zeit vor dem Krieg, als *Rheinpreußen* mit dem Mineralölkonzern Olex über den Aufbau eines Tankstellennetzes verhandelte. Orenstein war damals Generaldirektor der Olex und hatte später emigrieren müssen.

Als im März/April 1945 englische und amerikanische Truppen das Ruhrgebiet besetzten, glich das Land einem riesigen Trümmerfeld. Neben den gewaltigen Bombenschäden in den Städten waren insbesondere die Verkehrsanlagen und Transporteinrichtungen stark zerstört. Die Steinkohlenförderung war im Juni mit einer arbeitstäglichen Förderung von rd. 109 000 t gegenüber 425 000 t im Jahr 1939 auf ein Minimum gesunken. Allerdings hatten nur die Übertageanlagen starke Beschädigungen erlitten, während sich der Zerstörungsgrad der meisten Schachtanlagen als weniger gravierend erwies, als es zunächst den Anschein hatte.⁶⁴ Die konsequente Nichtbefolgung des 1944 von Hitler erlassenen Selbstzerstörungsbefehls bei Einmarsch der alliierten Truppen durch die Werksdirektoren unter der Duldung von Albert Speer hatte dies vor allem verhindert. Doch der Substanzverlust der vergangenen Jahre durch die Vernachlässigung der notwendigen Aus-, Vorrichtungs- und Unterhaltungsarbeiten, ein unerhörter Raubbau sowie andere kriegsbedingte Beeinträchtigungen und Beschädigungen hatte die Fördermöglichkeit stark eingeschränkt. Aufgrund des mehr als 40prozentigen Anteils von Fremd- und Zwangsarbeitern an der Belegschaft stellte sich nach Kriegsende die Beschäftigungssituation als katastrophal dar, ganz davon abgesehen, daß über drei Viertel der Bergarbeiterwohnungen zerstört oder stark beschädigt waren. Die Versorgungs- und Ernährungslage der Bevölkerung war mehr als unzureichend. Alle diese Faktoren behin-

⁶³ Vgl. grundsätzlich zu dieser Problematik Gerhard Hetzer, Unternehmer und leitende Angestellte zwischen Rüstungseinsatz und politischer Säuberung, in: Martin Broszat u.a. (Hrsg.), Von Stalingrad zur Währungsreform. Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland, München 1988, S. 551-591.

⁶⁴ Vgl. Werner Abelshäuser, Der Ruhrkohlenbergbau seit 1945. Wiederaufbau, Krise, Anpassung, München 1984, S. 15 ff.; Evelyn Kroker, Der Arbeitsplatz des Bergmanns, Bd. 2: Der Weg zur Vollmechanisierung, Bochum 1986, S. 12; Andreas Schlieper, 150 Jahre Ruhrgebiet, Düsseldorf 1986.

dernten die dringend notwendige Versorgung der deutschen Wirtschaft mit Steinkohle.

In der für ihn charakteristischen zupackenden und schnörkellosen Art ging Heinrich Kost zunächst in seinem engeren Wirkungsfeld ans Werk:

*„Auf den Betrieben von Rheinpreussen, ebenso wie auf der Hauptverwaltung, sassen alliierte Offiziere und Soldaten. Ich rief aber alle erreichbaren leitenden Männer der Bergwerke am linken Niederrhein sofort zusammen und teilte ihnen meine Auffassung mit, dass der Krieg verloren sei und dass es nunmehr darauf ankomme, die Wirtschaft wieder in Gang zu bringen. Die Förderung von Kohle habe am Anfang zu stehen. Die Bevölkerung brauche Brennstoffe und die Industrie Energie. Nicht alle Anwesenden waren so optimistisch wie ich. Sie äusserten zum Teil Erstaunen und machten darauf aufmerksam, dass jenseits des Rheines noch gekämpft werde. Aber mein Appell an die Pflicht und die Aufgabe derer, die überlebt hatten, so schnell wie möglich wieder für geordnete Verhältnisse zu sorgen, hatte doch die gewünschte Wirkung.“*⁶⁵

Dessenungeachtet waren der Bergbau und das Ruhrgebiet in den Mittelpunkt der alliierten Nachkriegspolitik gerückt. In Potsdam hatten sich die Besatzungsmächte auf die Entmilitarisierung Deutschlands sowie die Kontrolle und Dezentralisierung der deutschen Wirtschaft verständigt. Ziel war die „Vernichtung der gegenwärtigen übermäßigen Konzentration“ der Wirtschaftskraft, symbolisiert insbesondere durch Kartelle, Syndikate, Trusts und andere Monopolvereinbarungen.⁶⁶ Diese Abmachungen wurden dann konkretisiert in der Allgemeinen Verfügung Nr. 5 der britischen Militärregierung vom 22. Dezember 1945. Sie stellte den gesamten Bergbau einschließlich der Nebenproduktengewinnung „unter das Recht der Beschlagnahme, Weisung, Verwaltung, Aufsicht oder sonstigen Kontrolle durch die Militärregierung“.⁶⁷ Die ehemaligen Gemeinschaftsorganisationen des Bergbaus wie Bergbau-Verein, Bezirksgruppe Ruhr der Fachgruppe Steinkohlenbergbau und allen voran das Rheinisch-Westfälische Kohlen-Syndikat waren als „gefährliche Wirtschaftskonzentrationen“ aufgelöst worden.⁶⁸ Die Verwaltung der Bergwerke wurde von der North German Coal Control (NGCC) – seit Juli 1945 mit Sitz auf der Villa Hügel in Essen – für die britische Besatzungszone übernommen. Ende 1947 wurde sie mit Eintritt der Amerikaner in UK/US Coal Control Group (CCG) und nach dem Beitritt der Franzosen 1949 in Combined Coal Control Group (CCCG) umbenannt.⁶⁹

⁶⁵ BBA 74/48, S. 21.

⁶⁶ Benno Natzel, Die Neuordnung des deutschen Steinkohlebergbaus. Ein Beitrag zur Geschichte des Ruhrbergbaus, in: Glückauf (93) 1957, S. 789-797. Werner Milert, Die verschenkte Kontrolle. Bestimmungsgründe der britischen Kohlenpolitik im Ruhrbergbau 1945-1947, in: Dietmar Petzina, Walter Euchner (Hrsg.), Wirtschaftspolitik im britischen Besatzungsgebiet 1945 bis 1949, Düsseldorf 1984, S. 105-119, hier S. 107 ff.

⁶⁷ Verordnungen der Militärregierung Nr. 112 für das britische und Nr. 19 für das amerikanische Kontrollgebiet, in: BBA 12/50.

⁶⁸ Vgl. Kroker/Ragenfeld 1980, S. XII.

⁶⁹ Vgl. Werner Abelshauser, Wirtschaft in Westdeutschland 1945-1948. Rekonstruktion und Wachstumsbedingungen in der amerikanischen und britischen Zone, Stuttgart 1975, S. 50 f.

Auch der Ruhrbergbau stand in dieser Zeit ganz im Zeichen der Ernährungs- und allgemeinen Versorgungskrise. Im April 1947 kam es zu zahlreichen Hungerstreiks im Ruhrgebiet: „Es war die Zeit, da allen klar wurde, daß Kohle der Grundstoff in des Wortes wahrer Bedeutung ist, ohne den sich ein Leben der Zivilisation nicht führen läßt“, notierte Kost später im Rückblick.⁷⁰ Doch anders als andere Industriezweige unterlag der Kohlenbergbau weder der Demontage noch schwerwiegenden restriktiven Vorbehalten der Besatzungsmächte. Diese drängten im Gegenteil ständig auf die Hebung der Kohlenerzeugung und beschlossen im September 1947 eine zunächst fünfjährige Verschiebung der Entscheidungen über die Eigentumsfrage, um die Konzentration auf den Produktionsanstieg zu beschleunigen.⁷¹ Inzwischen waren die beiden Besatzungszonen zum Vereinigten Wirtschaftsgebiet, der Bizone, zusammengelegt worden, in dessen Zuge dann auch die Verwaltung des deutschen Steinkohlen- und Braunkohlenbergbaus einer deutschen Organisation übertragen wurde, der am 18. November gegründeten Deutschen Kohlenbergbau-Leitung.

Da mit dem Bizonenabkommen vom 17. Dezember 1947 inzwischen ein Großteil der finanziellen Lasten Großbritanniens auf die USA übergegangen war, „war die Führungsrolle in der Besatzungspolitik auf die amerikanische Militärregierung übergegangen.“⁷² Ohne diesen Hintergrund wäre die Wahl zum Generaldirektor vielleicht nicht auf Heinrich Kost gefallen, der über beste Kontakte zu amerikanischen Dienststellen verfügte und großes Ansehen in der evangelischen Kirche genoß.⁷³ Ursprünglich war Wilhelm Roelen für dieses Amt vorgesehen gewesen, wie Kost von diesem selbst wußte, da Roelen ihm in der DKBL die Leitung der Abteilung Produktion angetragen hatte. Wilhelm Roelen (1889-1958), Generaldirektor der Thyssen'schen Gas- und Wasserwerke, hatte im Herbst 1945 im Auftrag der North German Coal Control ein Gutachten über die Finanzsituation der Ruhrkohlenzechen angefertigt.⁷⁴ Kosta vermeintlich vage Vermutung von Vorbehalten der Gewerkschaftsseite gegen Roelen dürfte der Wahrheit nahekommen, zumal er die Interna mit Sicherheit gewußt hat.

Die Wahl für die Leitung der DBKL jedenfalls fiel auf Kost, und am 19. November 1947 führte der britische Militärgouverneur für das gut ein Jahr zuvor gegründete Land Nordrhein-Westfalen, William Asbury, den neuen Generaldirektor Kost in stilvollem Rahmen auf der Villa Hügel in Essen in sein neues Amt ein.⁷⁵ Kost, so betonte er, stammte aus einer alten Bergmannsfamilie, sei im Stein- und Braunkohlenbergbau tätig gewesen, habe als Generaldirektor von Rheinpreußen zwei Schächte abgeteuft und die Einführung vieler technischer Neuerungen bei der mechanischen Kohलगewinnung bewirkt. Der neue DKBL-Leiter werde, da waren sich die

⁷⁰ Heinrich Kost, Die Tätigkeit der Deutschen Kohlenbergbau-Leitung. Schlußbericht, in: Glückauf (90) 1954, S. 2.

⁷¹ Abelshäuser, Der Ruhrkohlenbergbau, S. 50 ff.

⁷² Ebd., S. 51.

⁷³ Diesen Hintergrund hebt Werner Abelshäuser hinsichtlich der Gründung der DKBL zu Recht hervor, ohne jedoch speziell auf die Person Kosta zu reflektieren.

⁷⁴ HSTAD, NW 1001-30, O-Schu; vgl. auch Lebensbilder aus dem rheinisch-westfälischen Industriegebiet, Jg. 1958-1959, Düsseldorf 1962, S. 55-57.

⁷⁵ Vgl. Horst Romeyk, Kleine Verwaltungsgeschichte Nordrhein-Westfalens, Siegburg 1988, S. 14.

alliierten Bergbauoffiziere einig, obwohl von Gestalt kleinwüchsig, sich energiegeladen, produktionsorientiert und mit Herz und Verstand für die Durchführung des Auftrages einsetzen.

Die Deutsche Kohlenbergbau-Leitung war ein kompliziertes Gebilde, das sechs Jahre im Schnittpunkt zahlreicher gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Interessen und Kräfte stand. Sie teils zu versöhnen, teils zu neutralisieren, teils zu aktivieren, gehörte zu den großen Leistungen Kosts im Vorfeld des „Wirtschaftswunders“. Die Aufgaben der DKBL waren in den Verordnungen Nr. 19 der amerikanischen und Nr. 112 der britischen Militärregierung definiert⁷⁶, sie hatte die Rechtsstellung eines Kaufmanns im Sinne des Handelsgesetzbuchs. Ihre zentrale Aufgabe bestand in der Leitung und Lenkung des deutschen Steinkohlen- und Braunkohlenbergbaus, und zwar von der Produktion über die Verladung bis zum Versand. Damit stand und fiel das Schicksal der in dieser umfassenden Form ersten deutschen Kohlenverwaltung, die in ihrer Struktur und ihren Handlungsspielräumen weit über das den Ruhrbergbau bis 1945 prägende Rheinisch-Westfälische Kohlen-Syndikat hinausging, mit der Steigerung der Produktion. Die UK/US Coal Control Group und das Verwaltungsamt für Wirtschaft (in quasi-ministeriellen Angelegenheiten) waren der DKBL gegenüber weisungsberechtigt.⁷⁷ Dem Generaldirektor als Leitungsgremium zur Seite gestellt war ein sechsköpfiges Direktorium für folgende Sachgebiete: Produktion (Bergwerksdirektor Dr. Grosse-Boymann), Verteilung und Verkauf (Generaldirektor W. D. Ahlers), Bergbaubedarf und Beschaffung (Bergassessor a.D. R. Wüster), Wohnungswesen und soziale Betreuung (Landrat J. Ernst), Arbeiterfragen (Oberbürgermeister A. Martmöller), Finanzen (Generaldirektor K. Schirner). Die Besetzungsvorschläge hatte Kost unterbreitet.⁷⁸ Martmöller und Ernst waren die Vertreter der Arbeitnehmerseite. Gleichzeitig wurde als Beratungsgremium ein Beirat eingerichtet, der aus je sechs Vertretern der Gewerkschaften und der Unternehmensseite (hier auch aus Kreisen der Banken und kohleverarbeitenden Industrien) bestand. Obwohl der Beirat kein beschlußfassendes Organ war, hatte sein Votum aufgrund der paritätischen Zusammensetzung grundlegende Bedeutung, zumal in den politischen Fragen der Neuordnung der Eigentumsverhältnisse und der Mitbestimmungsfrage.

Dem Generaldirektor unmittelbar unterstellt waren das Generalsekretariat mit Dolmetschern, die Informationsabteilung und die Personalabteilung. Ein Großteil der Mitarbeiter war im Gebäude des ehemaligen Kohlen-Syndikats untergebracht, Anfang 1948 waren immerhin rund 1 150 Personen tätig, die Mitarbeiterzahl erreichte später sogar 1 400. Viele waren früher bereits dort tätig gewesen: Kontinuität in den Strukturen der Bergwerksverwaltung und bei der Personalbesetzung war auf allen Ebenen und (nichtalliierten) Entscheidungsmechanismen vorhanden, und dies nicht nur bei zunächst solch unbedeutend anmutenden Tatbeständen, daß der persönliche Sekretär des einst mächtigen Syndikatsvorsitzenden, des Generaldirektors der Harpener Bergbau AG, Erich Fickler, der Büroleiter von Kosts Generalse-

⁷⁶ BBA 12/50.

⁷⁷ Vgl. Organisationsplan der DKBL, 26.2.1948, in: BBA 12/50.

⁷⁸ Kost, Schlußbericht, S. 3.

ekretariat wurde.⁷⁹ Die Kontinuität in der unternehmerischen Selbständigkeit – über die die Gesellschaften trotz ihrer Syndikatszugehörigkeit verfügt hatten – war von den Alliierten allerdings überdeutlich unterbrochen worden: Neben der Suspendierung der Eigentumsverhältnisse waren die Bergwerksgesellschaften an die Weisungen der DKBL gebunden – in allen betrieblichen, unternehmerischen und verfassungsmäßigen Fragen. Der Generaldirektor der DKBL besaß das Recht der Berufung der leitenden Männer in den Bergbaugesellschaften, Zustimmung der CCCG selbstredend vorausgesetzt. Zu diesem Personenkreis gehörten die Generaldirektoren, die Mitglieder der Vorstände und die Direktoren vom Range eines Bergwerksdirektors. Darin offenbarte sich die Machtfülle einer zentralen Kohlenorganisation – in dieser Ausprägung dem britischen National Coal Board nicht unähnlich – und ihres obersten Managers in der an Machtkonzentration ohnehin nicht armen Montangeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts.⁸⁰

Aber wo lagen die Fesseln und Fallstricke für dieses neu geschaffene Zentralorgan? Institutionell lagen sie in der Tatsache, daß die UK/US Coal Control Group ein Veto-Recht bei allen Entscheidungen der DKBL hatte.⁸¹ So war es kein Zufall, daß Kost in seinem ausführlichen „Schlußbericht über die Tätigkeit der Deutschen Kohlenbergbauleitung“ an ziemlich vorderster Stelle die Zwischenüberschrift setzte: „Die DKBL – eine deutsche Organisation“, und schrieb:

„So sahen wir die Aufgaben, als wir in der DKBL mit der Arbeit begannen. Aber: Stimmt die Aufgaben, die wir uns gestellt hatten, stimmte namentlich unsere Absicht zur zunehmenden Dezentralisation der Verantwortlichen, zu wirksamer unternehmerischer Arbeit in den Bergwerksgesellschaften mit den der DKBL gegebenen Richtlinien überein? Sie ist also – in vollständiger Übereinstimmung mit dem Status des Wirtschaftsrates und des Länderrates – niemals alliierte Dienststelle sondern von Anfang an eine deutsche Einrichtung gewesen.“⁸²

Autorität, Augenmaß, Fingerspitzengefühl und genaueste Kenntnis der Innenverhältnisse der Unternehmen wie ihrer leitenden Mitarbeiter waren Voraussetzung für das schwierige Terrain der Personalpolitik, das in der Phase des Wiederaufbaus der am Boden liegenden deutschen Grundstoffindustrie ausschließlich in Kosta Händen lag, sofern es um Führungskräfte im Bergbau ging. So wenig schriftliche Quellen in der Regel über informelle Kontakte, Unter-Vier-Augen-Gespräche und dergleichen überhaupt vorhanden bzw. aussagekräftig sind, so kann man doch aus Kosta Korrespondenz aus dieser Zeit indirekt schließen, daß er sich häufig des fach- und sachkundigen Rates eines engen Kreises von Bergbaukollegen versicherte, wenn es um die Lösung komplizierter Problemfälle ging. So zeugte es von großem taktischen Geschick – um nur ein Beispiel anzuführen –, daß er bei Querelen um die Neubesetzung eines Bergwerksvorstandes im nördlichen Ruhrgebiet Generaldirektor Wil-

⁷⁹ Frdl. Hinweis von Herrn Bergat a.D. Gerd Fickler.

⁸⁰ Direktiven über die Einstellung von leitendem Personal im Bergbau, 18.12.1947 und 13.5.1950 (Übersetzung), in: BBA 12/50.

⁸¹ Richtlinien für die Deutsche Kohlenverwaltung, Anlage zum Rundschreiben Nr. 1, 8.12.1950, in: BBA 12/50.

⁸² Kost, Schlußbericht, S. 2.

helm Roelen vom Niederrhein um Vermittlung bat.⁸³ Kost scheute sich aber auch nicht, Bitten um persönliche Unterredungen abzulehnen, wenn ihm die Entscheidungssache noch nicht reif oder den Umständen nach nicht günstig erschien. Es gab aber auch Fälle, daß Kost sich gegen die Wiedereinsetzung von ehemaligen Bergbaudirektoren aussprach, dann aber sich den anderslautenden Befehlen der Militärbehörde beugen mußte. Ein Bergwerksdirektor „rächte“ sich an Kost, indem er ihn während des Vorgangs brieflich um Zusendung einer Legitimationsurkunde aufforderte, aus der seine Befugnis zur Einsetzung von leitenden Personen hervorging.⁸⁴ Daß hier für immer Narben bei „Tätern“ und „Opfern“ geblieben sind, liegt auf der Hand. Daß sie aber Ausnahmen blieben, ist sicherlich der besonnenen Handlungsweise Kosts zuzuschreiben.

Bekanntlich gehört die Handhabung der Entnazifizierungsverfahren nicht zu den sonderlich geglückten Bestandteilen der alliierten Besatzungspolitik.⁸⁵ In der ersten Phase der Entnazifizierung, unmittelbar nach dem Einmarsch der Alliierten, ging vor allem von Betriebsräten das Bemühen aus, als Parteimitglieder belastete Angehörige des Managements aus den Betrieben zu entfernen.⁸⁶ Mit der zweiten Phase und der Kontrollratsdirektive Nr. 24 vom 12. Januar 1946 stellte man die Entnazifizierung auf eine einheitliche rechtliche Grundlage, wofür deutsche Entnazifizierungsausschüsse eingerichtet wurden.⁸⁷ Für den Bergbau wurde im Juli 1946 ein Entnazifizierungs-Sonderausschuß gebildet, der im November seine Arbeit beendete. Der Ausschuß sprach die Empfehlungen zur zwangsweisen Entlassung, Entlassung nach Gutdünken oder Bestätigung eines einwandfreien Verhaltens aus. Nachdem die Militärbehörden aber eingesehen hatten, daß das bisherige Entnazifizierungsschema zu starr war, wurde den deutschen Ausschüssen die Kategorisierung ehemaliger Nationalsozialisten in Hauptbeschuldigte, Belastete, Minderbelastete, Mitläufer und Entlastete übertragen.⁸⁸ Für den Kohlenbergbau gab es je einen Hauptausschuß für den Braunkohlenbergbau in Köln und für den Steinkohlenbergbau in Essen, Vorsitzender war Karl Herzfeld.⁸⁹

In diese dritte Phase der Entnazifizierung fiel die Verantwortung Heinrich Kosts für den deutschen Bergbau, der in seinem Schlußbericht über die Arbeit der DKBL zu diesem Aspekt äußerte:

„Natürlich kam es nicht in Betracht, daß sich die DKBL als Träger des Entnazifizierungsverfahrens betätigte; aber durch entsprechende Verhandlungen mit den Stellen der Landesregierung konnten Bergbau-Sonderausschüsse gebildet werden, die das staatliche Entnazifizierungsverfahren in beschleunigter Weise zur Durchführung brachten. Es ist ein gutes Zeichen für das Verantwortungsbewußtsein der am

⁸³ BBA 12/54.

⁸⁴ Alle Vorgänge in: BBA 12/54.

⁸⁵ Zur Problematik vgl. grundsätzlich Irmgard Lange, Entnazifizierung in Nordrhein-Westfalen. Richtlinien, Anweisungen, Organisation, Siegburg 1976.

⁸⁶ Vgl. Rundschreiben DKBL, 8.9.1948, in: BBA 12/50.

⁸⁷ Alfons Jägers, Entnazifizierung des Steinkohlenbergbaus im Ruhrgebiet, Staatsexamensarbeit Düsseldorf 1980, S. 14 f.

⁸⁸ Ebd., S. 22.

⁸⁹ HSTAD, NW 1035 und NW 1036.

*Bergbau beteiligten Kreise, sowohl aus dem Bereich der Unternehmen als auch der Gewerkschaften, daß sich für diese undankbare Aufgabe Männer zur Verfügung stellten, die nach ausschließlich sachlichen Gesichtspunkten und unter menschlicher Verantwortung zu urteilen willens waren. Daß menschliche Härten manchmal erst im Laufe der Zeit behoben werden konnten, beruhte im wesentlichen auf Eingriffen der Besatzungsmacht.*⁹⁰

Im übrigen versicherte sich der stark auf Interessenausgleich bedachte Kost in der Regel des Einvernehmens der früheren Aufsichtsräte oder der Aktionärskreise. Einstellungsverträge schloß er grundsätzlich nur mit Befristung bis zum Wiedererstehen der gesellschafts-rechtlichen Organe ab, und er hielt zur Vermeidung sozialer und betrieblicher Spannungen Fühlungnahme mit den Betriebsvertretungen.

Hatte die DKBL also das Recht zu weitgehenden Personalentscheidungen bei den unterstellten Bergwerksgesellschaften, so änderte dies doch nichts an den bestehenden Eigentumsverhältnissen, die nach wie vor zur Zuständigkeit der Militärregierung als Generaltreuhänder gehörten. Mit den von den Alliierten erlassenen Gesetzen 75 (10. November 1948) und 27 (15. Juni 1950) wurde die Entflechtung und Neuordnung des deutschen Bergbaus eingeleitet, die der Beirat der DKBL vorbereitete.⁹¹ Während auf der Eisen- und Stahlseite die Stahltreuhändervereinigung für die Planung und Durchführung der Entflechtung und Neuordnung zuständig war⁹², richtete die DKBL eigens das Generalsekretariat Gesetz 75 (später Generalsekretariat Gesetz 27) unter Leitung von Oberbergrat Theobald Keyser für die Unternehmenseite und unter Rechtsanwalt Dr. Hans Korsch für die Arbeitnehmerseite ein. Für Kost gehörte dabei neben der Mitbestimmungsfrage, zu der er ein alternatives Konzept entwickelte, die Umgestaltung des Steinkohlenbergbaus zu den größten Herausforderungen an sein unternehmerisches und politisches Geschick. Als Repräsentant einer reinen, d.h. vertikal nicht gebundenen Bergbaugesellschaft, vertrat er für die DKBL die Auffassung, „daß im Interesse einer möglichst wirtschaftlichen Versorgung der Verbraucher das Verbundsystem (von Kohle und Eisen, E.K.) nicht preisgegeben werden dürfe“. Aber, so fügte er selbstbewußt seinen persönlichen Standpunkt hinzu, „[es] müsse eine Form gefunden werden, bei der die Kohle neben dem Verbraucher ‚gleichberechtigt und gleichgewichtig‘ ihre Auffassung geltend machen und jeder Partner im Rahmen seiner Wirtschaftsordnung deren eigenständigen Gesetzen folgen könne“.⁹³

Die Chemieindustrie als immer bedeutender werdender Kohleverbraucher war Kosts Favorit einer selbständigen Kohleverbundwirtschaft. Doch seine Gedankengänge waren stark umstritten, ehe sie überhaupt die Chance hatten, Gestalt anzunehmen.⁹⁴ Die Bergwerksgesellschaften waren nach dem Gesetz 27 in drei Gruppen

⁹⁰ Kost, Schlußbericht, S. 4.

⁹¹ Vgl. vor allem Theobald Keyser, Die Bildung von Einheitsgesellschaften im Ruhrbergbau nach dem Gesetz Nr. 27, in: Jahrbuch des deutschen Bergbaus, 1952, S. 1-13; Kost, Schlußbericht; Natzel, Neuordnung.

⁹² Gloria Müller, Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945-1975, Essen 1991.

⁹³ Kost, Schlußbericht, S. 11.

⁹⁴ Bissinger, S. 43.

eingeteilt. Während die Unternehmensgruppe der Liste A – wie beispielsweise Krupp, Mannesmann, Klöckner, Hoesch – der gänzlichen Neuorganisation unterlag und die Verbände der Gruppe B – wie das Kohlen-Syndikat – liquidiert wurden, kam den Zechen und Gesellschaften der C-Liste insofern besondere Bedeutung zu, als sie im Grunde nicht der Umgestaltung unterlagen und bereits 1951 aus der Aufsicht des Gesetzes 27 entlassen wurden. Dazu gehörten übrigens auch die von Kost geführten Zechen.

Der von der DKBL und der Stahltruhändlervereinigung vorgelegte Plan zur Regelung der Verbundwirtschaft band ca. 30 Prozent der Ruhrkohlenförderung an das Eisen. Die Vorlage des Planes beantworteten die Alliierten mit der sogenannten 75 Prozent-Klausel, d.h. der zulässigen Bedarfsdeckung eines Werkes der Eisen- und Stahlindustrie von nicht mehr als 75 Prozent durch eine gesellschaftsrechtlich zugehörige Zeche. Durch ein von der Bundesregierung vorgelegtes Memorandum vom 14. März 1951 erfuhr schließlich die von den Alliierten genehmigte Verbundlösung eine erhebliche Einengung gegenüber den DKBL-Entwürfen.⁹⁵ Daran hatte auch die Tatsache nichts mehr ändern können, daß die Eigentümerseite in den zurückliegenden zähen und langwierigen Verhandlungen parallel zur DKBL selbständig mit der Alliierten Hohen Kommission im Gespräch war, was Heinrich Kost nicht zufällig in seinem Abschlußbericht für erwähnenswert hielt.

4. „Neue Sozialordnung“ statt Montan-Mitbestimmung

Neben Neuordnung und Entflechtung war die Mitbestimmung die zweite große gesellschaftspolitische Herausforderung, die in Kosts Zeit an der Spitze der DKBL fiel. Am 10. April 1951 wurde das „Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen des Bergbaus und der Stahl und Eisen erzeugenden Industrie“ vom Bundestag verabschiedet, am 21. Mai trat es in Kraft: „Für die Unternehmer der Montanindustrie stand zweifellos der Wunsch nach einer befriedigenden Lösung der Entflechtungs- und Eigentumsfrage im Vordergrund. In dieser Situation mußten sie vor einer Konfrontation mit Gewerkschaften und Regierung zurückscheuen.“⁹⁶ Für Heinrich Kost war eine institutionell verankerte Mitbestimmung im Grunde unvereinbar mit seinem Selbstverständnis als Bergwerksdirektor und Unternehmer, auch wenn er nicht Eigentümer, sondern angestellter Manager war, zumal die in der paritätischen Montanmitbestimmung verankerte Position des Arbeitsdirektors das seit fast einem Jahrhundert verbreitete „Generaldirektorenprinzip“ aufbrach und durch das „Kollegialprinzip“ ersetzte.⁹⁷ In diesem Zusammenhang ist eine Charakterisierung des Standpunktes von Kost aufschlußreich, die der Hohe Kommissar Frankreichs, François-Poncet, anlässlich eines Ge-

⁹⁵ Kost, Schlußbericht, S. 11.

⁹⁶ Gabriele Müller-List (Bearb.), Montanmitbestimmung. Das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21. Mai 1951, Düsseldorf 1984; Norbert Ranft, Vom Objekt zum Subjekt. Montanmitbestimmung, Sozialklima und Strukturwandel im Bergbau seit 1945, Köln 1988.

⁹⁷ Ebd., S. 49.

spraches mit Vertretern der Bergbauindustrie in einem Aktenvermerk niedergelegt hat:

„Herr Kost hat lebhaft auf seinem oppositionellen Standpunkt gegen jegliche Verstaatlichung sowohl als auch gegen jegliche Sozialisierung beharrt, welche beide von ihm als Faktoren eines Rückschrittes betrachtet werden. Er forderte das Privileg der Geschäftsführung und -verantwortung als unumgänglich und unabdingbar. Er läßt das Mitbestimmungsrecht nur in sehr bescheidenem Umfange zu, auf jeden Fall in weit geringerem Maße, als die Gewerkschaften es fordern. Die letzteren erklären sich bereit zu kämpfen, aber der sichere Ton, in dem sich Herr Kost ausdrückte, war der eines Mannes, der fest entschlossen ist, seine Ideen zu verteidigen und der weiß, daß er auf zuverlässige Unterstützung rechnen kann.“⁹⁸

In der stark vereinfachenden Formel, daß das Mitbestimmungsgesetz von 1951 für die Unternehmerseite der Preis für die Akzeptanz der Gewerkschaft bei der Regelung der Entflechtungs- und Eigentumsfrage gewesen ist und für Adenauer der Preis für die Unterstützung der Gewerkschaften bei seiner Politik der Westintegration⁹⁹, steckt im Grunde das Dilemma, in dem Kost sich als dezidiertem Gegner der Mitbestimmung und Unternehmensvertreter befand. In den entscheidenden Monaten vor dem Einbringen des Mitbestimmungsgesetzes im Bundestag war Kost an allen wichtigen Gesprächen und Verhandlungen beteiligt.¹⁰⁰ Er war auf der Arbeitgeber- bzw. Unternehmerseite Mitglied jenes Kreises von Sachverständigen, den Adenauer im Januar 1951 zusammengerufen hatte, um die unmittelbar bevorstehende Streikgefahr abzuwenden und einen politischen Kompromiß in der Mitbestimmungsfrage herbeizuführen.

Für Heinrich Kost und zahlreiche seiner Kollegen auf der Werksdirektorenebene reduzierte sich das Problem jeder betrieblichen Mitbestimmung auf das Problem „Menschen im Betrieb“. Mitbestimmung war – wie es Kost formulierte – ein „geistiges Anliegen“.¹⁰¹ Auf der Grundlage einer sehr überzeugten christlichen Lebensauffassung entwickelte und propagierte er parallel zum Wiederaufbau der Wirtschaft und der Bergbauindustrie sein Credo einer neuen „Sozialordnung im Bergbau“. Dabei ging es ihm um die Fundamentierung eines neuen Gemeinschaftsgedankens für die Integration von Belegschaft und Betriebsleitung. Sind auch die geistigen Wurzeln seiner Gesellschaftsethik in Herkunft, Lebensweg und Sozialstatus zu suchen – und ist somit Kontinuität zu konstatieren –, so haben zweifelsohne seine menschlichen und gesellschaftlichen Erfahrungen mit dem Nationalsozialismus und die Konfrontation mit dem militärischen Zusammenbruch seinen Willen und seine Bereitschaft zu einem aktiven gesellschafts- und sozialpolitischen Engagement nachhaltig beeinflusst:

⁹⁸ Müller-List, Dok. 16 c.

⁹⁹ Ebd., S. LIX; Ranft, S. 42 ff.

¹⁰⁰ Zu den Einzelheiten vgl. die bei Müller-List abgedruckten Dok. 16 b, 20, 29, 74, 75, 76, 80, 83, 93, 99, 120, 123 a, 138, 147.

¹⁰¹ Kost, Schlußbericht, S. 16.

„Seit langer Zeit, insbesondere aber zu Beginn meiner Tätigkeit als Generaldirektor der DKBL, stand es für mich fest, daß all unser Bemühen um das Wohl und Wehe unserer Betriebe und damit des Bergbaus letztlich vergeblich wäre, wenn es nicht gelänge, aus dem völligen materiellen und geistigen Zusammenbruch der mit dem Jahre 1945 gekennzeichneten Zeit herauszukommen und ein neues Verhältnis zum Menschen zu finden, denn dieser hatte als einziger die Katastrophe überlebt und stand daher auch vor einem neuen Anfang. Ich habe diese entscheidende Aufgabe nicht als die Angelegenheit der Organisation und damit auch nicht als eine solche der DKBL, sondern als eine sehr persönliche angesehen, die nur mit Männern aller Lager in Angriff genommen werden konnte, die die auf ihnen lastende ungeheure Verantwortung erkannten.“¹⁰²

Mit großer Zielstrebigkeit ging Kost an die Realisierung seines wirtschafts- und betriebsethischen Programms, und wenn dies auch nicht zu den zentralen Aufgaben der DKBL gehörte, so setzte er doch deren Apparat sehr bewußt und ziemlich massiv ein, führte in ihrem Namen Männer der Wirtschaft, des Staates und vor allem der Kirchen zusammen, führte Gespräche mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund und dem Vorstand der Industriegewerkschaft Bergbau. Auf der technischen Tagung des Bergbaus 1948 in Essen, die sich am ersten Tag der Mechanisierung als Mittel der Leistungssteigerung und am zweiten Tag der Weiterbearbeitung der Kohle widmete, hatte Kost den dritten Tag seinem zentralen Thema gewidmet: dem Menschen und seinem neuen Verhältnis („Würde“) zu Umwelt und Betrieb. Der Tagung gab er das unverkennbar sozial-konservatorische Motto vergangener Jahrzehnte auf den Weg, es „müssen im Bergbau die Tugenden Richtschnur werden, die den Stand des deutschen Bergmanns einst auszeichneten: Ehrfurcht vor der schöpferischen Leistung, Ehrfurcht vor der Arbeit, Ehrfurcht vor Gott“.¹⁰³ Kost, als Presbyter dem christlichen Sozialethos verpflichtet, hatte prominente Vertreter der Kirchen für sein geistiges Erneuerungsprogramm konservativer Werte gewonnen: den Hannoveraner Landesbischof D. Dr. Lilje und Dr. Höffner, Professor der Theologie am katholischen Priesterseminar in Trier.¹⁰⁴ Kost führte die von ihm begonnene gesellschaftliche Diskussion in immer neuen Variationen fort, ohne den Grundtenor bis zu seinem Lebensende zu verändern. So mahnte er wiederholt an, „die geistigen Grundlagen neu zu durchdenken“, er wünschte sich „die Pflege ideeller und seelischer Werte“, ohne allerdings in seinen zahllosen Ansprachen und Reden konkretere Ausführungen dazu zu machen.¹⁰⁵

Daß Heinrich Kost mit seinen Vorstellungen von der Verantwortung und Mitwirkung aller Arbeitnehmer den Wirkungsgrad der politischen Emanzipationsbestrebungen der Gewerkschaften einengen wollte, dürfte auf der Hand liegen, wie wohl die Entwicklung hier mit dem Mitbestimmungsgesetz einen anderen, von Kost nicht gewollten Weg genommen hat. Immerhin hatten seine Gedanken und Anstöße

¹⁰² Ebd.

¹⁰³ Menschenwürde, Wirtschaftsordnung und Technik. Vorträge auf der Bergbautagung in Essen am 21. Oktober 1948, Essen/Kettwig 1948, S. 6.

¹⁰⁴ Die Vorträge sind abgedruckt ebd.

¹⁰⁵ Vgl. die zum Thema gesammelten Broschüren und Materialien in: BBA 12/241.

eine ungeheure publizistische Verbreitung in nahezu allen großen Tages- und Wochenzeitungen: In den Anfangsjahren der neuen Bundesrepublik hatte die Kohle bzw. der Bergbau – Garant für den Wiederaufbau – eine gute Presse: Kost war der Garant für eine ständig ansteigende Kohleproduktion.¹⁰⁶ Mit der 1950 gegründeten „Gemeinsamen Sozialarbeit der Konfessionen im Bergbau“ schuf er ein Forum, das Jahrzehnte Bestand hatte und in seinen Anfangsjahren Ausdruck des besonderen Stellenwertes war, den die Kirchen im Nachkriegsdeutschland innehatten. Dabei trafen sich in kirchlichen Begegnungsstätten Bergleute aller hierarchischen Ebenen zum Gespräch über Konfliktstoffe in den Betrieben.

Mit ihrer Verordnung vom 21. Juli 1953 verfügte die Alliierte Hohe Kommission die Liquidation der DKBL, im Grunde eine logische Konsequenz der kontinuierlichen Reduktion, gelegentlich auch Aushöhlung ihrer Funktionen, nachdem der bereits im Juli des Vorjahres gegründete Unternehmensverband Ruhrbergbau einen Großteil der verbands- und sozialpolitischen Aufgaben an sich gezogen hatte.¹⁰⁷ Damit ging ein wichtiger Abschnitt der Nachkriegsgeschichte, soweit es den Bergbau betrifft, zu Ende: die Ära Heinrich Kost.

Das traditionelle „Glückauf“, das Kost dem Kohlenbergbau am Ende seines Schlußberichtes über die Tätigkeit der DKBL zurief, konnte dieser auch gut gebrauchen, dauerte es doch nur knapp vier Jahre, bis ihn die erste Strukturkrise einholte.¹⁰⁸ Als Aufsichtsratsvorsitzender der *Rheinpreußen* AG für Bergbau und Chemie (bis 1961) und Präsident der Wirtschaftsvereinigung Bergbau (bis 1964) blieb Kost auch in seinem siebten Lebensjahrzehnt seinem Berufsfeld verbunden, nun aber in entscheidungspolitisch eher abgehobenen Funktionen. Er blieb sich aber selbst treu, als er sein Engagement nun ganz auf überregionale wirtschaftspolitische und vor allem gesellschaftspolitische Felder verlagerte. Kost gehörte zu den wenigen Industriepolitikern, die in allen drei Spitzenverbänden der Wirtschaft – dem Bundesverband der Deutschen Industrie, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Industrie- und Handelstag – vertreten waren. Der CDU war er 1948 beigetreten. Bis 1966 war er Präsident des Kuratoriums des Deutschen Studentenwerkes, bis 1969 Vorsitzender der Max-Planck-Gesellschaft. Drei Jahre vor seinem Tod im Jahr 1978 faßte Heinrich Kost seine ethischen Grundsätze und Gedanken in dem Buch „Was mich bewegt“ zusammen, in der Sorge, „daß sich unsere Gesellschaftsordnung aufzulösen droht“.¹⁰⁹ Er beobachtete mit Sorge den Drang aller Gesellschaftsschichten nach materiellen Gütern, den Autoritätsverlust der Kirchen. Seine Forderung nach Entfaltung der geistigen, körperlichen und seelischen Kräfte in einem ausgewogenen Verhältnis von Freiheit und Pflicht etikettierte er mit dem Begriff des christlichen Humanismus. Kost sah den Gewinn der Freiheit als wichtigstes Ergebnis des nationalsozialistischen Zusammenbruchs an, und die Jahre vom Kriegsende bis etwa 1948 erschienen ihm in der Rückschau trotz aller äußeren Not als diejenigen, die den menschlichen Zusammenhalt auf christli-

¹⁰⁶ Vgl. die Zeitungsausschnittsammlung in: BBA 12/241.

¹⁰⁷ Vgl. Abelshauer, *Der Ruhrkohlenbergbau*, S. 57.

¹⁰⁸ Evelyn Kroker, *Zur Entwicklung des Ruhrkohlenbergbaus zwischen 1945 und 1980*, in: *Der Anschnitt* (44) 1992, S. 189-197, hier S. 192 ff.

¹⁰⁹ Heinrich Kost, *Was mich bewegt*, Düsseldorf 1975, S. 7.

cher Basis am nachhaltigsten gefördert haben. Er fürchtete den „Irrweg“ des Kommunismus für die bundesrepublikanische Gesellschaft. Dabei stand er der noch zu Beginn der 70er Jahre verbreiteten technischen Fortschrittsgläubigkeit zunehmend kritisch gegenüber. Er selbst war damals aber von Grund her kein Pessimist gewesen. Als Symbol von Optimismus und Lebensfreude trug er jahrzehntelang eine rote Nelke oder Rose (mit einem Wasserröhrchen) an seinem Anzugrevers.

Auswahlbibliographie

- Werner Abelshauser, Der Ruhrkohlenbergbau seit 1945. Wiederaufbau, Krise, Anpassung, München 1984.
- Werner Abelshauser, Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland 1945-1980, Frankfurt am Main 1989.
- Heiner R. Adamson, Investitionshilfe für die Ruhr. Wiederaufbau, Verbände und soziale Marktwirtschaft 1948-1952, Wuppertal 1981.
- Peter Berg, Deutschland und Amerika 1918 bis 1929. Über das deutsche Amerika-bild der zwanziger Jahre, Lübeck/Hamburg 1963.
- Volker R. Berghahn, Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik, Frankfurt 1985.
- Volker R. Berghahn (Hrsg.), German Big Business and Europe, 1918-1992, Oxford 1994.
- Volker R. Berghahn, Paul J. Friedrich, Otto A. Friedrich. Ein politischer Unternehmer. Sein Leben und seine Zeit, 1902-1975, Frankfurt 1993.
- Benno Biermann, Die soziale Struktur der Unternehmerschaft, Stuttgart 1971.
- Edgar Bissinger, Männer und Mächte an Rhein und Ruhr, Essen 1951.
- Willi A. Boelcke, Die deutsche Wirtschaft 1930-1945. Interna des Reichswirtschaftsministeriums, Düsseldorf 1983.
- Petra Bräutigam, Mittelständische Unternehmer im Nationalsozialismus. Wirtschaftliche Entwicklungen und soziale Verhaltensweisen in der Schuh- und Lederindustrie Baden-Württembergs, München 1997.
- Martin Broszat u.a. (Hrsg.), Von Stalingrad zur Währungsreform. Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland, München 1988.
- Christoph Buchheim, Die Wiedereingliederung Westdeutschlands in die Weltwirtschaft 1945-1958, München 1990.
- Werner Bührer, Ruhrstahl und Europa. Die Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie und die Anfänge der europäischen Integration 1945-1952, München 1986.
- Werner Bührer, Die Unternehmerverbände nach den beiden Weltkriegen, in: Gottfried Niedhart, Dieter Riesenberger (Hrsg.), Lernen aus dem Krieg? Deutsche Nachkriegszeiten 1918 und 1945. Beiträge zur historischen Friedensforschung, München 1992, S. 140-157.
- Youssef Cassis (Hrsg.), Business Elites, Aldershot 1994.
- Hans Otto Eglau, Erste Garnitur. Die Mächtigen der deutschen Wirtschaft, Düsseldorf 1980.
- Paul Erker, Industrieeliten in der NS-Zeit. Anpassungsbereitschaft und Eigeninteresse von Unternehmern in der Rüstungs- und Kriegswirtschaft 1936-1945, Passau 1994.
- Paul Erker, Emergence of Modern Business Structures? Industry and War Economy in Nazi Germany, in: Jun Sakudo, Takeo Shiba (Hrsg.), World War II and the Transformation of Business Systems, Tokio 1994, S. 158-178.
- Paul Erker, The Politics of Ambiguity: Reparations, Business Relations, Denazifi-

- cation and the Allied Transfer of Technology, in: M. Judt, B. Ciesla (Hrsg.), *Technology Transfer out of Germany after 1945*, Amsterdam 1996, S. 131-144 (zusammen mit J. Bähr und G. Gilles).
- Matthias Frese, *Betriebspolitik im „Dritten Reich“*. Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933-1939, Paderborn 1991.
- Dick Geary, *The Industrial Elite and the Nazis in the Weimarer Republic*, in: Peter D. Stachura (Hrsg.), *The Nazi Machtergreifung*, London 1983, S. 85-100.
- Astrid Gehrig, *Nationalsozialistische Rüstungspolitik und unternehmerischer Entscheidungsspielraum*. Vergleichende Fallstudien zur württembergischen Maschinenbauindustrie, München 1996.
- John Gillingham, *Industry and Politics in the Third Reich*. Ruhr Coal, Hitler and Europe, Stuttgart 1985.
- Reinhard Grohnert, *Die Entnazifizierung in Baden 1945-1949*. Konzeptionen und Praxis der „Euration“ am Beispiel eines Landes der französischen Besatzungszone, Stuttgart 1991.
- Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften, Jge. 1942 ff.
- Karin Hartewig, *Die „alliierte Besatzungsmacht“ in den Lebensgeschichten westdeutscher Unternehmer*, in: BIOS 6 (1993), Sonderheft, S. 95-119.
- Heinz Hartmann, *Die deutschen Unternehmer: Autorität und Organisation*, Frankfurt 1968.
- Peter Hayes, *Industry and Ideology*. IG Farben in the Nazi Era, Cambridge 1987.
- Klaus-Dietmar Henke, *Die amerikanische Besetzung Deutschlands*, München 1995.
- Ulrich Herber, *Fremdarbeiter. Politik und Praxis des „Ausländer-Einsatzes“ in der Kriegswirtschaft des Dritten Reiches*, Berlin/Bonn 1985.
- Ludolf Herbst, *Der Totale Krieg und die Ordnung der Wirtschaft*. Die Kriegswirtschaft im Spannungsfeld von Politik, Ideologie und Propaganda 1939-1945, Stuttgart 1982.
- Karl Heinrich Herchenröder, *Neue Männer an der Ruhr*, Düsseldorf 1958.
- Gerhard Hetzer, *Unternehmer und leitende Angestellte zwischen Rüstungseinsatz und politischer Säuberung*, in: Martin Broszat u.a. (Hrsg.), *Von Stalingrad zur Währungsreform*. Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland, München 1988, S. 551-591.
- Ursula Hoffmann-Lange, *Eliten, Macht und Konflikt in der Bundesrepublik*, Opladen 1992.
- Konrad Jarausch, Hannes Siegrist (Hrsg.), *Amerikanisierung und Sowjetisierung in Deutschland 1945-1970*, Frankfurt 1997.
- Hervé Joly, *Patrons d'Allemagne*. Sociologie d'une Élite Industrielle 1933-1989, Paris 1996.
- Hartmut Kaelble, *Sozialstruktur und Lebensweise deutscher Unternehmer 1907-1927*, in: *Scripta Mercaturae* 24 (1990), S. 132-178.
- Hans Kehrl, *Krisenmanager im Dritten Reich*. 6 Jahre Frieden – 6 Jahre Krieg. Erinnerungen, Düsseldorf 1973.
- Max Kruk, *Die großen Unternehmer*. Woher sie kommen, wer sie sind, wie sie aufstiegen, Frankfurt 1972.

- Rainer M. Lepsius, Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb. Industriesoziologische Forschung in Deutschland, München 1960.
- Stephan H. Lindner, Das Reichskommissariat für die Behandlung feindlichen Vermögens im Zweiten Weltkrieg. Eine Studie zur Verwaltungs-, Rechts- und Wirtschaftsgeschichte des nationalsozialistischen Deutschlands, Stuttgart 1991.
- Alf Lüdtke, Inge Marßolek, Adelheid von Saldern (Hrsg.), Amerikanisierung. Traum und Alptraum im Deutschland des 20. Jahrhunderts, Stuttgart 1996.
- Gerhard Mollin, Montankonzerne und „Drittes Reich“. Der Gegensatz zwischen Monopolindustrie und Befehlswirtschaft in der deutschen Rüstung und Expansion 1936-1944, Göttingen 1988.
- Hans Mommsen, Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996.
- Eva Moser, Bayerns Arbeitgeberverbände im Wiederaufbau, Stuttgart 1990.
- Werner Mosse (Hrsg.), Jews in the German Economy. The German Jewish Economic Elite 1820-1939, Oxford 1987.
- Werner Mosse, Hans Pohl (Hrsg.), Jüdische Unternehmer in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert, Stuttgart 1992.
- Gloria Müller, Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945-1975, Essen 1991.
- Rolf-Dieter Müller, Die Mobilisierung der Wirtschaft für den Krieg – eine Aufgabe der Armee? Wehrmacht und Wirtschaft 1933-1942, in: Wolfgang Michalka (Hrsg.), Der Zweite Weltkrieg, München 1989, S. 349-362.
- Rolf-Dieter Müller, Grundzüge der deutschen Kriegswirtschaft 1939 bis 1945, in: Karl Dietrich Bracher u.a. (Hrsg.), Deutschland 1933-1945. Neue Studien zur nationalsozialistischen Herrschaft, Bonn 1992, S. 357-376.
- Mary Nolan, Visions of Modernity: Americanism, Fordism and Economic Reform in Weimar Germany, Oxford 1993.
- Heinrich Nordhoff, Reden und Aufsätze. Zeugnisse einer Ära, Düsseldorf 1992.
- Richard J. Overy, War and Economy in the Third Reich, Oxford 1994.
- Roland Peter, Rüstungspolitik in Baden. Kriegswirtschaft und Arbeitseinsatz in einer Grenzregion im Zweiten Weltkrieg, München 1995.
- Alexander von Plato, Wirtschaftskapitäne. Biographische Selbstrekonstruktionen von Unternehmern der Nachkriegszeit, in: Axel Schildt, Arnold Sywottek (Hrsg.), Modernisierung im Wiederaufbau. Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre, Bonn 1993, S. 377-391.
- Gottfried Plumpe, Die IG Farbenindustrie AG. Wirtschaft, Technik, Politik, 1904-1945, Berlin 1990.
- Werner Plumpe, Vom Plan zum Markt. Wirtschaftsverwaltung und Unternehmerverbände in der britischen Zone, Düsseldorf 1987.
- Michael Prinz, Matthias Frese (Hrsg.), Politische Zäsuren und gesellschaftlicher Wandel im 20. Jahrhundert. Regionale und vergleichende Perspektiven, Paderborn 1996.
- Joachim Radkau, „Wirtschaftswunder“ ohne technologische Innovation? Technische Modernität in den 50er Jahren, in: Axel Schildt, Arnold Sywottek (Hrsg.), Modernisierung im Wiederaufbau. Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre, Bonn 1993, S. 129-154.

- Norbert Ranft, *Vom Objekt zum Subjekt. Montanmitbestimmung, Sozialklima und Strukturwandel im Bergbau seit 1945*, Köln 1988.
- Cornelia Rauh-Kühne, *Die Unternehmer und die Entnazifizierung der Wirtschaft in Württemberg-Hohenzollern*, in: dies., Michael Ruck (Hrsg.), *Regionale Eliten zwischen Diktatur und Demokratie. Baden und Württemberg 1930-1952*, München 1993.
- Cornelia Rauh-Kühne, *Die Entnazifizierung und die deutsche Gesellschaft*, in: AfS 35 (1995), S. 35-70.
- Monica Renneberg, Marc Walker (Hrsg.), *Science and Technology in National-socialist Germany*, Cambridge 1993.
- Matthias Riedel, *Eisen und Kohle für das Dritte Reich. Paul Pleigers Stellung in der NS-Wirtschaft*, Göttingen 1973.
- Karl-Heinz Roth, *Der Weg zum guten Stern des „Dritten Reiches“. Schlaglichter auf die Geschichte der Daimler-Benz AG und ihrer Vorläufer (1890-1945)*, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts (Hrsg.), *Das Daimler-Benz-Buch. Ein Rüstungskonzern im „Tausendjährigen Reich“*, Nördlingen 1987, S. 27-374.
- Günter Schmolders, *Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft*, Essen 1973.
- Ferdinand Simoneit, *Die neuen Bosse*, Düsseldorf 1966.
- Hanno Sowade, Otto Ohlendorf – Nonkonformist, SS-Führer und Wirtschaftsfunktionär, in: Ronald Smelser u. Rainer Zitelmann (Hrsg.), *Die braune Elite. 22 biographische Skizzen*, Darmstadt 1989, S. 188-200.
- Raymond Stokes, *Divide and Prosper: The Heirs of IG Farben under Allied Authority, 1945-1951*, Berkeley 1988.
- Helmuth Trischler, *Führerideal und die Formierung faschistischer Bewegungen. Industrielle Vorgesetztenschulung in den USA, Großbritannien, der Schweiz, Deutschland und Österreich im Vergleich*, in: HZ 251 (1990), S. 45-88.
- Frank Trommler (Hrsg.), *Amerika und die Deutschen*, Opladen 1986.
- Clemens Vollnhals (Hrsg.), *Entnazifizierung. Politische Säuberung und Rehabilitierung in den vier Besatzungszonen 1945-1949*, München 1991.
- Wer leitet? Leitende Männer der Wirtschaft und der dazugehörigen Verwaltung*, Jg. 1942 ff.
- Jonathan Wiesen, *Overcoming Nazism: Big Business, Public Relations, and the Politics of Memory, 1945-50*, in: *Central European History* 29 (1996), S. 201-226.
- Wolfgang Zapf, *Wandlungen der deutschen Elite. Ein Zirkulationsmodell deutscher Führungsgruppen 1919-1961*, München 1965.
- Wolfgang Zapf, *Die deutschen Manager. Sozialprofil und Karriereweg*, in: ders. (Hrsg.), *Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht*, München 1965, S. 136-149.
- Edward R. Zilbert, *Albert Speer and the Nazi Ministry of Arms. Economic Institutions and Industrial Production in the German War Economy*, London 1981.

Abkürzungsverzeichnis

ACDP	Archiv für Christlich-Demokratische Politik
AEG	Allgemeine Electricitäts-Gesellschaft
AG, A.G.	Aktiengesellschaft
AHK	Alliierte Hohe Kommission
AIAG	Aluminum-Industrie-AG
ALIG	Aluminum-Industrie-Gemeinschaft Konstanz & Co. KG
AMB	Unternehmensarchiv der Mercedes-Benz AG, Stuttgart-Untertürkheim
AKG	Allgemeines-Kriegsfolgen-Gesetz
ATH	August Thyssen-Hütte
ATRAG	Auto- und Traktoren GmbH
AV	Aktenvermerk
AVW	Unternehmensarchiv der Volkswagen AG
AWAG	Aluminum-Walzwerke AG Schaffhausen
AWS	Aluminum-Walzwerke Singen
BAK, BA/K	Bundesarchiv Koblenz
BA/P	Bundesarchiv Potsdam
BBA	Bergbau-Archiv Bochum
BDA, BdA	Bundesverband Deutscher Arbeitgeberverbände, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BDLI	Bundesverband der Deutschen Luftfahrt-Industrie
BICO	Bipartite Control Office
BIOS	British Intelligence Objectives Sub-Committee
BMW	Bayerische Motorenwerke Aktiengesellschaft
BRD	Bundesrepublik Deutschland
Buna	Butadien-Natrium, synthet. Kautschuk
CCG	UK/US Coal Control Group
CCCG	Combined Coal Control Group
CDU	Christlich-Demokratische Union
Cie.	Compagnie
CIOS	Combined Intelligence Subcommittee
Corp.	Corporation
DAF	Deutsche Arbeitsfront
DBAG	Daimler-Benz Aktiengesellschaft
DDP	Deutsche Demokratische Partei
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DEA	Deutsche Erdöl-Aktiengesellschaft
Demag	Deutsche Maschinenfabrik Aktiengesellschaft
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DINTA	Deutsches Institut für technische Arbeitsschulung
DKBL	Deutsche Kohlenbergbau-Leitung

DKW	Dampfkraftwagen bzw. Das Kleine Wunder
DM	Deutsche Mark
DMV	Deutscher Metallarbeiterverband
DNVP	Deutschnationale Volkspartei
DVP	Demokratische Volkspartei
EHAG	Ernst Heinkel Aktiengesellschaft
EKOBA	Entwicklung, Konstruktion, Bau-Anstalt
EVG	Europäische Verteidigungsgemeinschaft
EWR	Entwicklungsring Süd
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FDP	Freie Demokratische Partei
FN	Fußnote
F & E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMC	General Motors Corporation
HCP, H.C.P.	Hans Constantin Paulssen
HdAG	Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften
HHStA	Hessisches Hauptstaatsarchiv Wiesbaden
Hilamo	Hirth-Landmaschinen- und Motorenwerke GmbH
HSTAD	Nordrhein-Westfälisches Hauptstaatsarchiv Düsseldorf
Hvhh.	Hervorhebung
HZ	Historische Zeitschrift
IG/I.G.	Interessengemeinschaft
IGL	Interessengemeinschaft der deutschen Luftfahrtindustrie
IHK	Industrie- und Handelskammer
IMAG	Internationale Maschinenhandels GmbH
INCONEX	Handelsgesellschaft mbH für industrielle Produkte, Konstruktionen, Export
IRRC	International Rubber Regulation Committee
Kfz	Kraftfahrzeug
KPD	Kommunistische Partei Deutschlands
KZ	Konzentrationslager
Lkw	Lastkraftwagen
LSÖ	Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund der Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber
MAN	Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg Aktiengesellschaft
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
NGCC	North German Coal Control
NGISC	North German Iron and Steel Control
NL	Nachlaß

NLHCP	Nachlaß Hans Constantin Paulssen
NS	Nationalsozialismus, nationalsozialistisch, nationalsozialistische/r/s
NSBO	Nationalsozialistische Betriebszellenorganisation
NSDAP	Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei
NSKK	Nationalsozialistisches Kraftfahrkorps
NSU	Neckarsulmer Motorenwerke AG
O	Ost
OAF-TB	Otto A. Friedrich-Tagebücher
OFD	Oberfinanzdirektion
o.J.	ohne Jahr
OLG	Oberlandesgericht
OMGUS	Office of Military Government for Germany, United States
o.O.	ohne Ort
OT	Organisation Todt
Pg.	Parteigenosse
Ph.D.	Philosophiae Doctor, Doctor of Philosophy
Pkw	Personenkraftwagen
PR	Public Relations
Preussag	Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft
RDA	Reichsverband der Automobilindustrie e.V.
RFV	Reichskommissar für die Behandlung feindlichen Vermögens im Reichsjustizministerium
RLM	Reichsluftfahrtministerium
RM	Reichsmark
RVM	Reichsverkehrsministerium
RWKS	Rheinisch-Westfälisches Kohlen-Syndikat
SA	Sturmabteilung
SBZ	Sowjetisch Besatzungszone
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
SIC	Standard Industrial Classification
SOWI	Sozialwissenschaftliche Informationen
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SS	Schutzstaffel
TH	Technische Hochschule
U-Boot	Untersee-Boot
UfA	Universum Film Aktiengesellschaft
u.k.	unabkömmlich
U.K.	United Kingdom
US/U.S.	United States
USA/U.S.A.	United States of America
USPD	Unabhängige Sozialistische Partei Deutschlands
USSB	United States Strategic Bombing

VAW	Vereinigte Aluminium-Werke AG
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V.
VdA	Vereinigung deutscher Arbeitgeberverbände
VDI	Verband Deutscher Ingenieure
Vf.	Verfasserin/Verfasser
VFL	Verband zur Förderung der Luftfahrt
VFW	Vereinigte Flugtechnische Werke
VfW	Verwaltung für Wirtschaft
VfZ	Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte
v.H.	von Hundert
VIAG	Vereinigte Industrie-Unternehmungen AG
VSt,	
VSt-Werke	Vereinigte Stahlwerke
VW	Volkswagen
WDR	Westdeutscher Rundfunk
WWA	Weltwirtschaftliches Archiv

Register

Namensregister

- Abel, Soldat 116
Abs, Hermann Josef 10, 16f.
Acheson, Dean 82
Adenauer, Konrad 89f., 92f., 95, 97, 186, 191,
193, 215, 265, 313
Ahlers, Werner Dietrich 308
Aladjoff, Dr., Oberster bulg. Kommissar für die
Kriegswirtschaft 71
Alex, Wiener Betriebsdirektor bei Heinkel
243
Almond, Gabriel 14
Antonescu, Ion 72
Arnold, Karl 97
Asbury, William 307
Auerbach, Philipp 258
Avieny, Wilhelm 27
- Baade, Fritz 82
Bassermann, Ernst 113
Bebel, August 113
Beitz, Bertold 93
Belitz, Franz 27, 30
Berber, Prof. Dr. 179
Berg, Fritz 91, 215
Berghahn, Volker R. 15, 112, 189
Bergius, Friedrich 298
Bernhard, Dr. 196, 198
Besnecker, Fritz 143
Bethmann Hollweg, Theobald von 113
Bevin, Ernest 82, 85
Biller, Gottfried 143, 145f., 148–150, 164
Binswanger, Hertha 114
Binswanger, Otto 114, 131
Bismarck, Otto Graf von 300
Blank, Theodor 273, 280, 285, 287
Blum, Leon 83
Blume, Prof. Dr. Walter 261, 284, 287
Bock, Dr. jur. Karl Heinrich 291
Böckler, Hans 86, 90f., 102, 292
Bohlen und Halbach, Alfred von 65
Bölkow, Ludwig 283, 288, 290
Bonaparte, Napoleon 202f., 208
Borchardt, Knut 141
Bork, Hugo 45, 51
Bormann, Martin 304
Boyer de Meus 199
Brandi, Ernst 300
Brandt, Leo 280
Brüning, Heinrich 197, 213
Bülow, Bernhard von 113
Buschfeld, Wilhelm 59
Buskühl, Ernst 300
- Canaris, Admiral Wilhelm 258
Cantunari, Generalkommissar für das Berg- und
Hüttenwesen Rumäniens 72
Carlssen, Wiener Betriebsdirektor bei Heinkel 243
Castiglioni, Camillo 223
Churchill, Winston 81
Clay, Lucius D. 205, 209
Couve de Murville, Maurice 83
- Dahrendorf, Ralf 111
Daitz, Werner 202
Degliame, Marcel 173, 177
Dietrich, Bernhard 177
Dietrich, Hermann Robert 130, 154
Dietrichs 249
Dietze, Constantin von 177
Dinkelbach, Heinrich 9, 85f., 90
Dobre, General, rumänischer Rüstungs- und
Wirtschaftsminister 72
Dornier, Claude 224, 228, 244, 258, 261, 277,
282, 289
Dornier, Claudius 283, 287
Dorpmüller, Hans 248
Douglas, Robert Graf von 173, 176
Draper, William H. 42
- Eckener, Hugo 173, 176f.
Eden, Anthony Robert, Earl of Avon 81
Emmet, Christopher 82
Engelhardt, Carl 183
Erdmann, Gerhard 188f.
Erhard, Ludwig 46, 97, 191, 193, 204, 206f.,
215, 278, 280
Ernst, J., Landrat 308
Esau, Abraham 248
Eucken, Walter 173, 177
- Faber, von, juristischer Berater von Heinkel 254
Fahr, Otto 165, 186
Feger, Otto 177
Fellinger, Ernst 43
Fickler, Erich 308
Fieseler, Gerhard 224, 235, 258f., 277
Fischer, Franz 298
Flemming, Oberberghauptmann 57
Flettner, Anton 248
Flick, Friedrich 1, 10, 16, 17
Focke, Prof. Dr. Heinrich 224, 284
Ford, Henry 20, 48, 214
François-Poncet, André 83, 178, 312
Franke, technischer Direktor von Heinkel in Wien
243

- Freudenberg, Richard 165
 Friedrich, Paul Leopold 195
 Friedrich, Carl Joachim 195, 202, 205, 207,
 209, 214
 Friedrich, Hans 195
 Friedrich, Karin 197
 Friedrich, Lotte 195
 Friedrich, Otto Andreas 15, 16, 193–215, 221
 Friedrich, Ruth 197, 198, 214
 Friedrich, Wolfgang 195
 Fries, Regierungspräsident von Arnsberg 74
 Fromme, Carl 296
 Frydag, Karl 222, 241–245, 248, 250, 252f.
 Fuchs, Alfons 137, 143f., 183
 Funk, Walther 68
 Führer, Joachim 58f.
 Fürstenberg, Max Prinz von 173
- Gandhi, Mahatma 213
 Gischas, Fritz 137, 143
 Gleissner, Doktor 198
 Goebbels, Joseph 264
 Goerdeler, Carl Friedrich 198
 Goerens, Paul 59
 Goergen, Fritz-Aurel 104
 Goethe, Johann Wolfgang von 113, 208
 Goetz, Car 10
 Göring, Hermann 25, 26, 60–64, 103, 162,
 199, 225f., 234, 236–239, 246, 263, 285, 303
 Grewenig, Hanns 24
 Gröber, Freiburger Erzbischof 177
 Grodhaus, Wilhelm 55
 Groener, General Wilhelm 125
 Gronow, Kurt Elsner von 55
 Grosse-Boymann, Dr., Bergwerksdirektor 308
 Groten-Paulssen, Irmgard 112, 179
 Günther, Simon 174
 Günther, Eberhard 206
 Günther, Ehemaliger Chefentwickler bei Heinkel
 261
 Günther, Oskar, Kapitän a.D. 182
 Guyard 199
- Haberland, Ulrich 12
 Hacker, Alfred 143, 183
 Hagemeyer, Ernst 23
 Hahn, Carl 23
 Haniel, Franz 297
 Hartewig, Karin 16
 Hartmann, Heinz 14
 Haspel, Wilhelm 9, 33
 Hässig, Fritz 184
 Haubach, Theodor 198
 Hayn, Betriebsdirektor bei Heinkel 243
 Heinkel, Ernst 6, 16, 217, 219–290
 Henke, Klaus-Dietmar 15
 Henle, Günter 74, 186, 221
 Hennecke, Karl 58
 Herklotz, Alfred 143
 Herklotz, Rolf Richard 143
- Hermann, Dr., (Telefunken) 249
 Hertel, Heinrich, Konstrukteur bei Heinkel
 237f., 245
 Herzfeld, Karl 310
 Hesterberg, Erich 127
 Heuss, Theodor 193
 Heydekampf, Stieler von 28
 Hildebrandt, Ernst 231, 232
 Hillert, General, Rüstungsinspektor 35
 Hillmann, Traugott 137, 172
 Himmler, Heinrich 28, 66–68
 Hitler, Adolf 23, 27f., 59, 64, 68, 98, 103, 112,
 121–123, 147, 155, 175, 197, 199, 200f.,
 203f., 208f., 212f., 228, 249, 264, 300f.,
 303–305
 Höffner, Dr., Prof. der Theologie, Trier 314
 Hoglund, Elis S. 40
 Hohlwegler, Erwin 184
 Hold, Hans 58
 Hoover, Herbert 82
 Horneffer, Ernst 141f.
 Howard, Graeme K. 42
- Jakopp, Heinrich 71f.
 Jarres, Karl 90
 Jastrow, Fritz 276, 281–283
 Jehles, Walther 200
 Josten, Paul 206f.
 Jung, General 287
 Junkers, Hugo 224
- Kapp, Wolfgang 127f., 137
 Kaufmann, Otto 143
 Kehrl, Hans 6, 10, 244
 Kesselring, Albert 225
 Keyser, Theobald 311
 Kilb, Christian 137
 Kissel, Wilhelm 23, 33
 Klein, Geschäftsführer 170
 Klemm, Ernst 224, 235
 Klett, Rudolf 165
 Klöckner, Peter 292
 Klotzbach, Arthur 59, 60, 62, 65
 Knepper, Gustav 58
 Knorr, Max 165
 Könecke, Fritz 12, 47
 Koenig, Französischer Oberbefehlshaber 83
 Köhler, Unternehmensdirektor bei Heinkel 252
 Köhler, Walter 130, 165
 Kolb, Walter 73
 Koppenberg, Heinrich 162, 228, 235f.
 Korsch, Hans 311
 Kost, Heinrich 16, 291–315
 Kost, Hellmuth 293
 Kottritz, Ewald 143
 Krauch, Carl 298
 Krohn, Johannes 26, 29f.
 Krupp, Alfred 1, 76, 292
 Krupp, Alfred 93
 Kura, Paul 214

- Lahs, Rudolf 225, 281
 Lampe, Prof. Adolf 166
 Langenstein, Graf Douglas 130
 Lauber, Erwin 132
 Leber, Julius 198
 Lehnel, Vorsitz Bund badischer Arbeitgeber-
 Verbände 141
 Lehr, Robert 73, 90
 Lehrer, Dr., Vorstandsmitglied der EHAG 242f.,
 252, 266
 Lersner, Kurt Freiherr von 82–84, 87f.
 Leuschner, Wilhelm 198
 Ley, Robert 303
 Liebknecht, Wilhelm 113
 Lilje, Dr. D., Hannoveraner Landesbischof 314
 Lipp, Mitglied des Vorstands der Gruppe
 Nordwest des Stahlverbandes 74
 Löbe, Paul 128, 138, 175
 Loch, Telefunken 249
 Lübke, Heinrich 193
 Ludendorff, Erich 208
 Lüer, Carl 26, 30

 Maddalena, Max 138–140
 Mandellaub, engl. Offizier 76
 Martmöller, A., Oberbürgermeister 308
 Marx, Karl 208
 McCloy, John 88
 Meinberg, Wilhelm 66–68, 99f.
 Meinecke, Friedrich 169
 Menge, Paul 179
 Messerschmitt, Willy 225, 228, 235f., 244, 246,
 258f., 264f., 277, 282f., 287f.
 Meyer, Emil 295
 Meyer, Otto 165
 Middendorf, Ernst 295
 Mierendorff, Carlo 198
 Milch, Erhard 224f., 227f., 233–235,
 237–239, 241f., 264
 Morgenthau, Henry 79, 81
 Müller-Armack, Alfred 204
 Murphy, Robert 82

 Neher, Viktor 132
 Noël, Gouverneur 179
 Nölting, Wilhelm Erik 74
 Nordhoff, Heinrich 16, 19–52

 Ohain, Hans-Joachim Pabst von 252
 Ohlendorf, Otto 68
 Opel, Adam 27
 Orenstein, Benno 305
 Osborn, Cyrus R. 42
 Osenberg, Werner 248
 Osthold, Paul 188

 Papst Pius XII 84
 Paschke, Max 60
 Pattberg, Heinrich 296f.
 Pattberg, Martha 296
 Paulssen, Arnold 112–115, 117f., 122, 128–130,
 132, 160, 165
 Paulssen, Bertha 113, 130
 Paulssen, Hans Constantin 16, 109, 111–117,
 119–155, 157f., 160–192
 Paulssen, Hertha 116, 132, 149, 158, 163f, 166,
 175, 178
 Paulssen, Ottokar 122f.
 Peetz, Eugen 60
 Peter, Ludwig 211
 Pferdmeiges, Robert 90, 95, 97
 Pfistermeister, Hermann von 225, 242, 252, 266
 Plato, Alexander von 16
 Pleiger, Paul 6, 10, 60, 62–64, 66, 68, 303
 Poensgen, Ernst 62f., 66, 69
 Popp, Mitarbeiter bei BMW 282
 Porsche, Ferdinand 8, 23
 Pritzkoleit, Kurt 14
 Pünder, Hermann 85

 Rasche, Karl 9
 Rathenau, Emil 137
 Rawson, Hilde 179
 Raymond, Walter 187
 Reischer, Erwin 185
 Reusch, Hermann 189, 221
 Reviol, Karl 36
 Richter, Heinrich 27, 30, 33, 38
 Risse, Roland 206f.
 Ritter, Gerhard 173, 176f.
 Röchling, Hermann 60, 62f.
 Roelen, Wilhelm 307, 310
 Rohland, Walter 6, 8, 10, 66, 69f., 73–75, 94,
 99
 Roncalli, Erzbischof, später Papst Johannes XXIII
 83
 Roosevelt, Theodore 81
 Rosenberg, Ludwig 101, 212
 Rothe, Leo S. 282
 Rueckin, Iwan 152
 Rumpler, Eduard 224
 Sauckel, Fritz 103
 Saur, Karl 10, 248
 Schaaf, Wilhelm 39, 43
 Schacht, Hjalmar 62, 248f., 275, 295
 Schäfer, Albert 198, 201, 209, 211, 213
 Schell, Franz von (Oberst) 25, 29
 Schellhase, Anneliese 198
 Schieber, Walter 27
 Schiele, Vertrauensmann der Montanindustrie 74
 Schiller, Karl 212
 Schirner, K., Generaldirektor 308
 Schlattmann, Heinrich 58
 Schleicher, Kurt von 130
 Schlesinger, Georg 20
 Schmid, Carlo 209
 Schmidt, Helmut 193
 Schmitz, Kurt 78
 Schneider, Hans 176

- Schrott, Karl 147, 174
 Schulze, Hagen 124
 Schumacher, Kurt 210f., 213
 Schuman, Robert 82f., 87, 89f., 92f., 178
 Seebohm, Hans Christoph 260, 277, 285
 Severing, Carl 90
 Siebel, Fritz Prof. 261, 284
 Siemens, Carl Friedrich von 6
 Simu, Vertreter der Eforie 71
 Sohl, Annelis 53f., 76f., 93
 Sohl, Erich 55
 Sohl, Georg 55
 Sohl, Hans-Günther 16, 53–80, 82–94, 96–107
 Sohl, Werner 55
 Sohl, Wilfried 54
 Sombart, Werner 208
 Speer, Albert 6, 28f., 33, 35, 39f., 66–68, 103, 229, 234, 241, 244, 248–250, 280, 290, 305
 Sprenger, Jakob 29
 Stalin, Josef I. 209
 Stein, Karl Freiherr vom und zum 213
 Steinberg, Wilhelm 62
 Stieler von Heydekampf, Gerd 24, 28
 Stinnes, Hugo 292
 Stocker, Valentin 174
 Storch, Anton 179
 Stauß, Franz Josef 289
 Stresemann, Gustav 208
- Tank, Kurt Prof. 236, 244, 259, 284
 Tengelmann, Ernst 58
 ter Meer, Fritz 27
 Thomas, Georg 61, 165
 Thyssen, Amélie 97
 Thyssen, August 6, 104
 Thyssen, Fritz 75, 82, 93, 97, 248
 Tirpitz, General Alfred von 113
- Todt, Fritz 66
 Truman, Harry S. 80
- Udet, Ernst 226, 228, 234f.
- Vallendor, Fritz 147
 Vaubel, Ludwig 221
 Vetter, Oskar 102
 Viles, Al 197
 Villier, Präsident der franz. Unternehmerverbände 87
 Vögler, Albert 65, 69, 99, 166, 191
 Vorwig, Wilhelm R. 39f., 43f., 47
 Voss, Dr., Militärberater der Ägyptischen Regierung 272
- Wagner, Heinrich 40
 Wagner, Robert 163f.
 Waibel, Wilhelm Josef 152
 Waldersee, Alfred Graf 303f.
 Walter, Paul 282, 285, 303
 Wehner, Herbert 193
 Wenzel, Hermann 65, 79, 88
 Werlin, Jakob 27
 Werner, William 27
 Westrick, Ludger 160–162, 166
 Wilhelm II. 113f., 120, 129, 300
 Wilson, Woodrow 117
 Winter, Eduard 25
 Wolf, George W. 80
 Wolff, Betriebsdirektor bei Heinkel, Sonderkommissar 239, 243, 252
 Wurster, Carl 9
 Wüster, R., Bergassessor a.D. 308
- Yorck zu Wartenburg, Wolf-Dieter 214
- Zangen, Wilhelm 10, 165
 Zipf, Karl 148

Unternehmens- und Verbandsregister

- Adlerwerke 23
 AEG 5, 12, 97
 AERO-Union 283
 Albatross-Werke 223
 Aluminium GmbH Rheinfelden (ALIG-Tochter) 151, 158, 160
 Aluminium-Industrie-AG-Konzern (ALAG) 131f., 133, 141, 149, 159–161, 163, 170f., 174f., 178, 180–183
 Aluminium-Industrie-Gemeinschaft Konstanz & Co. KG (ALIG) 151, 156, 159–162, 164, 167, 170, 172, 174, 179–182, 187
 Aluminium-Walzwerke AG Schaffhausen (AWAG) 131, 132, 135, 140, 141
 Aluminium-Walzwerke Singen (AWS) vorm. „Dr. Lauber, Neher & Co. GmbH“ 112, 117, 120–122, 131f., 135–158, 160, 163f., 167f., 170–176, 178, 179–186, 189
- Aluminium Zentrale 154
 Askim (Norwegen) 199, 200
 ATRAG Auto- und Traktoren-GmbH 196, 198
 August Thyssen-Hütte AG (ATH) 60, 82–84, 90, 93–98, 101, 103f.
 Auto-Union 23, 267
- Badischer Metall-Arbeitgeberverband 179
 Bank der deutschen Luftfahrt 275
 Bank Deutscher Länder 96
 Bankhaus S. Bleichröder (Berlin) 57
 Bankhaus Sal. Oppenheim jr. & Cie 95
 Bayerische Motorenwerke (BMW) 20, 39, 239, 268, 282
 BDLI 281f.
 Bergougnan 199
 Bergwerks AG Recklinghausen 57
 Bergwerksgesellschaft Rheinpreußen 292f.

- Bergwerksgesellschaft Zeche Nordstern (Gelsenkirchen) 292
- Berliner-Frankfurter Gummiwarenfabrik 196
- B. F. Goodrich Rubber Company 196
- Bipartite Control Office (BICO) 205, 206
- Bonyer Bauxit AG, Budapest 160
- Bosch 266
- Brandenburgische Flugzeugwerke 223
- Braunkohlen-Benzin AG 162
- Braunkohlengrube Rositz (in Sachsen-Anhalt, gehört zur DEA) 295
- Breisgau-Walzwerke Singen 131, 160
- Bulgarische Berg- und Hüttenwerke 71
- Buna GmbH 199f.
- Bund Badischer Arbeitgeberverbände 140f.
- Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) 15, 91, 102f., 106, 189, 207, 211f., 215, 277, 280, 315
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) 15, 111, 132, 185–192, 315
- Bundesvereinigung deutscher Arbeitgeberverbände (BdA) 193, 212
- Chemische Fabrik H. Bergius & Co. (Breslau) 160
- Christlicher Metallarbeiterverband 135
- Combined Coal Control Group (CCCCG, Nachfolger der UK/US CCG) 306, 309
- Combined Steel Group 86
- Commerzbank 251
- Continental AG 5, 12, 43, 196, 205
- Daimler Benz 7, 9, 12, 23, 25, 33f., 38f. 47, 239, 248, 265, 282
- Darmstädter Bank 55
- Demag AG 97
- Deutsche Arbeitsfront (DAF) 144–151, 164–166, 184, 188, 230f., 254, 303
- Deutsche Bank 17
- Deutsche Erdöl-Aktiengesellschaft (DEA) 295
- Deutsche Kohlenbergbau-Leitung (DKBL) 85, 291f., 307–312, 314f.
- Deutsche Reichsbahn 248
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) 101, 185, 212, 314
- Deutscher Industrie- und Handelstag 277, 315
- Deutscher Metallarbeiterverband (DMV) 135, 137–140
- Deutsches Institut für technische Arbeitsschulung (DINTA) 141, 188, 191
- Deutsches Studentenwerk 315
- Dornier 228, 244, 282, 284, 287, 289
- Douglas 283
- Dresdner Bank 6, 10
- Dürener Metallwerke 133
- Eforie 71
- EKOBA: Entwicklung, Konstruktion, Bau-Anstalt 272
- Entwicklungs KG (Bölkow) 283
- Entwicklungsring Süd 289
- Ernst Heinkel AG (EHAG), s.a. Heinkel-Werke 217, 219f., 222, 225, 232f., 237, 240–243, 245, 247, 251f., 265f., 272–276, 278f.
- Ernst-Heinkel-Entwicklungs GmbH 272
- Ernst-Heinkel-Fahrzeugbau-GmbH 273
- Ernst-Heinkel-GmbH 227, 272, 273, 275
- Feldmühle-Konzern 17
- Ferro-Mangan-Gemeinschaft GmbH (Essen) 70–72
- Fieseler 277
- Firestone Reifenkonzern 193
- Flick 1, 9, 193
- Flugzeugbau Nord GmbH 287
- Flugzeug-Union-Süd 287–290
- Focke 286
- Focke-Wulff 277, 282, 287
- Fokker 285, 287
- Ford 25
- Franz Haniel & Cie. GmbH 298
- Fried. Krupp AG, s.a. Krupp 58–60, 62, 65, 103
- Fürstlich Preußische Steinkohlengrube „Tiefbau“ 56
- Gelsenkirchener Bergwerks-AG 58, 300
- General Motors Corporation 21, 25–27, 30, 33, 37f., 40, 42–44
- Georg Fischer AG (Singen) 133, 135, 142f., 153
- German Coal Control 307
- Gewerkschaft der Metallindustrie 174
- Gewerkschaft Graf Bismarck (Gelsenkirchen) 295
- Gewerkschaft Rheinpreußen, s.a. Rheinpreußen 297
- Giesserei Becker (Leipzig) 34
- Goodrich 199
- Gutehoffnungshütte 63
- Handelskammer Konstanz 179
- Harpener Bergbau AG 300, 308
- Heinkel-Werke, s.a. Ernst Heinkel AG und GmbH 6, 224, 226–229, 231–233, 235, 237–240, 242–244, 247f., 251f., 256f., 261, 264, 266–271, 273f., 279, 284, 286–289
- Hentschel 277
- Hermann-Göring-Werke, s.a. Reichswerke 59, 63f., 68
- Hirth-Landmaschinen- und Motorenwerke GmbH (Hilamo) 266
- Hirth-Motoren-Werke (Heinkel-Gruppe) 239f., 265
- Hoesch 62, 312
- IG-Farben 1, 5, 6, 9, 12, 65, 199f., 248, 251, 298
- INCONEX- Handelsgesellschaft mbH 272
- Industriegewerkschaft Bergbau 314
- Industrierat für die Fertigung von Luftwaffengerät 162
- Industrie- und Handelskammer Duisburg 304

- Interessengemeinschaft der deutschen
 Luftfahrtindustrie (IGL) 282
 Internationale Maschinenhandels GmbH (IMAG)
 96f.
 International Rubber Regulation Committee
 (IRRC) 197f.
 ITT/Standard-Lorenz 266
 Junkers 6, 162, 224, 227f., 230, 237–239, 286,
 288
 Kaiser Wilhelm-Institut für Eisenforschung 59,
 298
 Kalibergbau Ronneburg 57
 Kautschuk-Verband 205, 207
 Kléber-Colombes 199
 Klemm-Technik GmbH 283
 Klöckner 90, 312
 Klöckner-Humboldt-Deutz (KHD) 71
 Königin Luise-Grube (Oberschlesien) 57
 Krupp, s.a. Fried. Krupp AG 1, 9, 59f., 62, 65,
 312
 Landeszentralbank 179
 Landwirtschaftsrat 179
 Lockheed 283
 Lufthansa 224, 283
 Luftverkehrs-Gesellschaft 223
 LURGI 59
 Magdeburger Bergwerks AG 295
 Maggi 133, 142, 164, 182, 184
 Mannesmann 5, 10, 12, 165
 Martinswerk GmbH Bergheim/Erft (AIAG-
 Tochter) 160
 Messerschmitt 227f., 239, 244, 265, 277, 282,
 284, 286–289
 Metzeler Reifen A.G. 214
 Michelin 199f.
 Mineralölkonzern Olex 305
 Nash Motors 21
 Nationalbank für Deutschland (Berlin) 295
 National Coal Board 309
 Nationalsozialistische Betriebszellenorganisation
 (NSBO) 230f.
 North German Coal Control (NGCC) 306
 North German Iron and Steel Control (NGISC)
 85, 90
 Notgemeinschaft für reparationsgeschädigte
 Industrie 277
 NSU 268
 OMGUS Production Control Commission
 40f.
 Opel 12, 19, 21–44, 226
 Packard 196
 Philips 248
 Phoenix A.G. 193, 196, 198–201, 205f., 210f.,
 213f.
 Phoenix-Rheinrohr AG 104
 Phrix 6
 Porsche 47
 Preussag 5, 57
 Reichsbahn 67, 251
 Reichsbank 275
 Reichsbund der deutschen Beamten 183
 Reichsverband der Automobilindustrie (RDA)23,
 39f.
 Reichsverband der deutschen Luftfahrtindustrie
 281
 Reichsverband der Kautschukindustrie 197
 Reichsvereinigung Kohle 303
 Reichswerke Hermann Göring, s.a. Hermann-
 Göring-Werke 6, 62, 303
 Rhein-Westflug AG 283
 Rheinisch-Westfälisches Kohlen-Syndikat (RWKS)
 299, 306, 308, 312
 Rheinpreußen, s.a. Gewerkschaft Rheinpreußen
 98–301, 303, 305–307, 315
 Rhein Stahl-Union Maschinen- und Stahlbau AG
 93
 Röchling'sche Eisenwerke (Völklingen an der
 Saar) 60
 Roheisen-Verband 59
 Roteisensteingrube Fortuna (Weilburg an der
 Lahn) 57f.
 Ruhrchemie AG 298
 Sack und Bliss 97
 Salzburger Aluminium GmbH 160
 Schachtanlage Königsgrube 295
 Schutzverband beschlagnahmten deutschen
 Vermögens in Österreich e.V. 279
 Schweizerischer Metall- und Uhrenarbeiter-
 Verband 190
 Siemens 11, 97, 225, 248
 Staatsgrube Pernik 71
 Stahltruhändlervereinigung 94f.
 Stahlverein 63
 Steinkohlenzeche Königsgrube 295f.
 Stinnes-Zechen 58
 Studien- und Verwertungsgesellschaft mbH 298
 Telefunken 249
 Thyssen, s.a. August-Thyssen-Hütte AG 84, 225
 Thyssen'sche Gas- und Wasserwerke 307
 Ufa-Filmgesellschaft 195
 Ugrovaca Minen AG (Agram) 160
 UK/US Coal Control Group (CCG) 85f., 306,
 308f.
 Unternehmensverband Ruhrbergbau 315
 US Steel Export Corporation 80
 Verband zur Förderung der Luftfahrt (VFL)
 281–283
 Verein für die bergbaulichen Interessen im
 Oberbergamtsbezirk Dortmund 300, 302,
 306

- Vereinigte Aluminium Gießerei (Villingen) 131, 160
Vereinigte Aluminium-Werke AG (VAW, VIAG-Tochter) 153f., 159, 161
Vereinigte Flugtechnische Werke (VFW) 289
Vereinigte Gummifabriken Harburg-Wien 198
Vereinigte Industrie-Unternehmungen AG (VIAG) 153
Vereinigte Ostwerke 240
Vereinigte Stahlwerke AG 6, 9, 60f., 63, 65f., 69f., 73–76, 79–82, 85, 87, 93–97, 99, 103f., 300
Veritas-Automobilwerke 267
Volkswagen (VW) 6, 12, 19, 22–24, 39, 45–52

Werner & Pfleiderer (Stuttgart) 186
Weser-Flugzeugbau GmbH 283

Westdeutsche Kalk- und Portlandzement-Werke AG 78
Winterhilfswerk 146
Wintershall AG 6, 12
Wirtschaftsgruppe Bergbau (Berlin) 291
Wirtschaftsgruppe eisenschaffende Industrie 62
Wirtschaftsgruppe Luftfahrtindustrie 227, 237, 242
Wirtschaftsvereinigung Bergbau 315
Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie 75

Zeche Graf Bismarck 295
Zeche Hannibal 296
Zeche Hannover 296
Zeche Mathias Stinnes 58
Zeche Neumühl 296
Zechen der Vereinigten Stahlwerke 58

**Quellen und Darstellungen
zur Zeitgeschichte**
**Herausgegeben vom Institut
für Zeitgeschichte**

Band 25

Hans Woller

**Gesellschaft und Politik in der
amerikanischen Besatzungszone
Die Region Ansbach und Fürth**

1986. 348 Seiten

ISBN 3-486-53841-1

Band 26

**Von Stalingrad zur Währungsreform
Zur Sozialgeschichte des Umbruchs
in Deutschland**

**Herausgegeben von Martin Broszat,
Klaus-Dietmar Henke und Hans Woller**

3. Aufl. 1990. L, 767 Seiten

ISBN 3-486-54133-1

Band 27

Klaus-Dietmar Henke

**Die amerikanische Besetzung
Deutschlands**

2. Aufl. 1996. 1077 Seiten

ISBN 3-486-56175-8

Band 35

OMGUS-Handbuch

**Die amerikanische Militärregierung in
Deutschland 1945-1949**

Herausgegeben von Christoph Weisz

2. Aufl. 1996. 847 Seiten

ISBN 3-486-56138-3

Oldenbourg